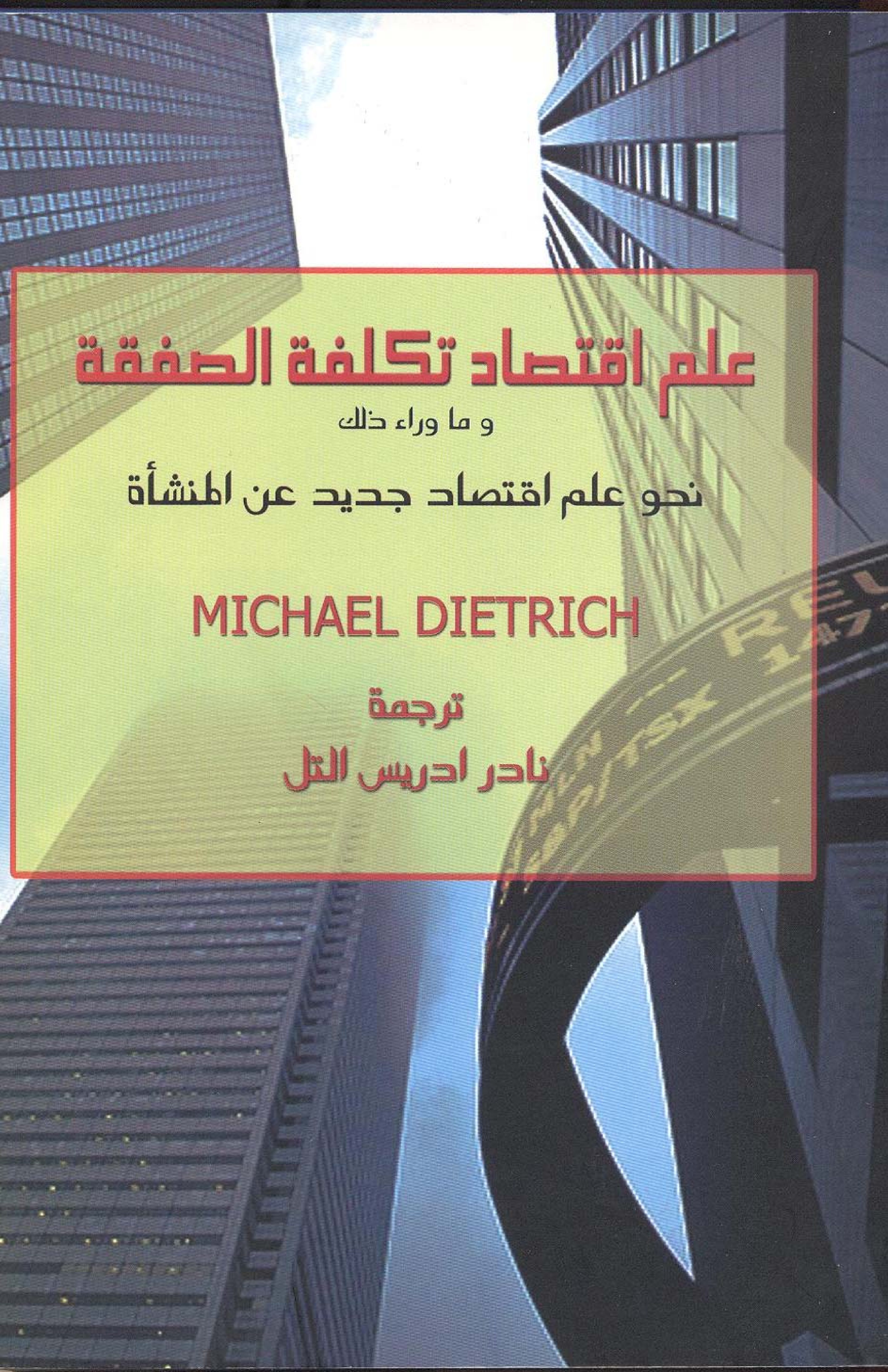

علم اقتصاد تكلفة الصفقة
و ما وراء ذلك
نحو علم اقتصاد جديد عن المنشأة
MICHAEL DIETRICH
ترجمة
نادر ادريس التل

علم إقتصاد تكاليف الصفقة

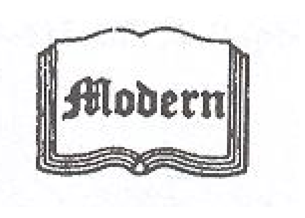
وما وراء ذلك

علم إقتصاد تكاليف الصفقة
وما وراء ذلك
نحو علم إقتصاد جديد عن المنشأة

MICHAEL DIETRICH

ترجمة
نادر إدريس التل

دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع
عمان - الأردن



First published 1994
by Routledge
11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE
Simultaneously published in the USA and Canada
by Routledge
29 West 35th Street, New York, NY 10001

Typeset in Garamond by J&L Composition Ltd, Filey, North Yorkshire
Printed and bound in Great Britain by Biddles
Ltd, Guildford and King's Lynn

British Library Cataloguing in Publication Data
A catalogue record for this book is available from the British Library
Library of Congress Cataloging in Publication Data
has been applied for
ISBN 4-415-07155-0 (hbk)
ISBN C-415-07156--9 (pbk)

1998 الطبعة الأولى

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : 1374 /8 / 1998
رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر : 1188 / 8 / 1998

رقم التصنيف : 338.8
المؤلف ومن هو في حكمه : ميشيل ديتريش ، ترجمة نادر ادريس التل
عنوان الكتاب : علم اقتصاد تكلفة الصفقة وما وراء ذلك
الموضوع الرئيس : 1- العلوم الاجتماعية
2 – الاقتصاد

بيانات النشر : دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع : عمان – الأردن

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتنصيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

المحتويات

الاشكال

مقدمة

" لا تستطيع أن تعبر نفس النهر مرتين "
Heraclitus of Ephesus

بالتطلع إلى الماضي فإنه واضح أن " الانفجار الكبير " التطوري الذي أدى إلى تأليف هذا الكتاب ظهر في وقت ما خلال بحثي المتعلق برسالتي للدكتوراة (في اقتصاديات التخطيط في الشرق والغرب المتعلق بالشركة) . وفي وقت كتابة اطروحتي (في النصف الاول من 1980s) احدث كتاب Market and Hierarchies (1975) لـ Oliver Williamson تأثيرا مهما على علم اقتصاد التنظيم . لقد انفقت ساعات كثيرة في دراسة هذا العمل بسبب قدرته الكامنة على توفير إطار مفاهيمي لبحثي . ويمكن وصف استجابتي في احسن شكل باعتبارها مبهمة : من ناحية بدى إطار تكلفة الصفقة أنه مخطط تحليلي قوي ؛ من الناحية الثانية كان من الصعب رؤية ما لا يستطيع الاطار تفسيره وهي سمة وجدتها مقلقة . وبدلا من مواجهة حالات عدم التأكد هذه ، اتخذت جانب الامان ، وهو قرار كان اكثر حدسية وشبه واع اكثر من مدروس . لقد قلَّص إطار تكلفة الصفقة إلى اقرار هامشي في اطروحتي . بكلمات اخرى ، قمت بتأجيل اعتباره أو فحصه .

وسمح لي نشاط ما بعد الدكتوراة أن اعمل ، لسنوات قليلة ، في علم اقتصاد تكلفة الصفقة . واستخدم تعبير " في " هنا بدلا من ، على سبيل المثال ، " مع " ، بهدف تبليغ فكرة أن اطار تكلفة الصفقة يبدو أنه يتسم بمعاني لاهوتية اضافية : هنالك مؤمنون وغير مؤمنين . وتبدو المجموعة الاولى غالبا متعصبة باقتراح الطبيعة كلية التفسير للاطار . ويتطلب دعم أو تأييد من هذا القبيل وثبة ايمان نظرا لأنه لم يتم عموما توضيح المبادئ المنهجية (وليس التحليلية) لتفسير تكلفة الصفقة ـ وهي مسألة اتناولها في هذا الكتاب . ويمكن تصنيف غير المؤمنين في مجموعة " المتشككين " ومجموعة " الرياضيين ـ المنطقيين" أو الشكليين (Formalizer) ، وهو تصنيف يعتمد ايضا على خبرتي الاكاديمية وليس فقط على معرفة بالادبيات . والمجموعة الاولى (وهي المجموعة التي ادعمها في نهاية الامر) تقترح أن اهداف مشروع تكلفة الصفقة مفيدة . إن تحليل التنظيمات والمؤسسات مهم ، بيد أن المقاربة التعاقدية تعاني من عيوب ـ إن المدى المتصور لهذه العيوب يحدِّد درجة التشكك المشمول . ويتبنى الشكليون مقاربة مختلفة . هنا يعرِّف النظريون علم الاقتصاد كطريقة وليس موضوع التحليل . من ثم يعتبر المحتوى الأساسي كعلم " شاق " أو " صعب " . إن المواقف نحو " ضعف " تعليل تكلفة الصفقة يبدو احيانا أنها تماثل الاب الذي يجيز التجاوزات المتمردة للشباب بمعرفة أنه بأخذ بعين الاعتبار الوقت والتوجيه الملائم

*وهي سمة وجدتها مقلقة ** Formaliser

ستتم العودة إلى السلوك " الطبيعي " . وامر مفصح هنا أن يلاحظ الدعم ، في المجلات النظرية للاتجاه السائد ، في هذا الصدد ، لمقاربات الطرف الاصيل ـ الوكيل بخصوص التنظيم . وهذه المقاربات تتضمن بالضرورة تشديدا فرديا ، وليس مؤسسيا ، مع دوال محدَّدة تماما تفحص الغموض من منظور أو بلغة احتمالات موضوعية . ولا يعني ذلك المجادلة ضد استخدام طرق رسمية أو رياضية ـ منطقية ، ولكن بالاحرى يتوجب أن تكون من بين عدد من المقاربات نحو أو بخصوص أي محتوى أساسي عام . وبكوني متفائلا فيما يتعلق بهذه الامور فإن المدى الذي بدأت فيه نظرية اللعبة (Game theory) في الاعتراف بأهمية عدم التحدَّد (Indeterminacy) والقدرة الانسانية على الفعل والتنظيم كنسق بدلا من ببساطة كتجمع من الافراد (انظر على سبيل المثال ، Miller 1992, Kerps 1990a ، والمناقشة في Hargreaves - Heap 1989) ؛ إن هذا المدى يشجعني .

وفي هذا الكتاب ، ابتعد عن الشكليين وإلى مدى أقل عن المتشائمين . إن الاوائل ، بتعريف علم الاقتصاد ، كمنهج ، يكبحون أو يقيِّدون بشكل غير ضروري تحليل المنشأة . وربما ليس صدفة أن معظم الانتقاد بخصوص تعليل تكلفة الصفقة الذي سيوضح هنا يمكن تفسيره من منظور قبوله (الضمني) للطريقة النيوكلاسيكية . ويتبع أن مقاربتي تتسم بتغطية فروع معرفية عديدة . إذا لم يستطع الاقتصاديون توفير الدعامات التحليلية الضرورية ، بسبب القيود المفروضة من جانب المنهجية السائدة ، فإنني اتطلع إلى مكان اخر.

انني ادعم التشككية نظرا لأن علم اقتصاد تكلفة الصفقة يعاني من عيبين كنظرية عامة في المنشأة : إنه مبني على منهجية تنظيمية ساكنة مقارنة ، ويستند إلى تعليل شامل أو **عام للفعالية** (Efficiency) . وبالطبع فإن هذين العاملين ذاتيا التعزيز . لذلك ، على سبيل المثال ، فإن أية محاولة لادخال أو استخدام اعتبارات القوة ، بدلا من الفعالية فقط ، في علم اقتصاد المنشأة ، تتضمن بالضرورة التحرك إلى ما وراء الستاتيكيات المقارنة التنظيمية . في إطار ساكن أو ستاتيكي ، يمكن فهم القوة (powee او القدرة على التأثير في او السيطرة على القرارات والنواتج) كتفاوض على ريوع اجمالية معطاة محتملة ، ومع مسلمة مسبقة بأن الطرفين كليهما يرغبان في تخفيض تكاليف التفاوض إلى ادنى حد ممكن فإن الشكل التنظيمي (وأي ذكر للقوة) يقلَّص إلى فعالية تكلفة صفقة . وما يغيب عن هذه الصياغة يتمثل في أن جوهر تأثيرات القوة ليست إلى حد بعيد اعتبارات توزيعية فعلية أو بعد وقوع الحدث (Ex post) ولكن بالاحرى سيطرة متوقعة أو ما قبل وقوع الحدث (Ex ante) على تطورات استراتيجية . وربما صاغ Heraclitus هذه الفكرة من منظور سيطرة محتملة على الحركة غير المنقطعة أو المستمرة للنهر بتغيير مساره أو صفاته بدلا من التفاوض على استخدام بوابة سد قائم مسبقا . إلا أن وضع الستاتيكيات المقارنة والفعالية العامة موضع التساؤل في هذا الكتاب يبنى على اكثر ربما من افتراض ديماغوجي مفاده أن القوة (Power) بحد ذاتها مهمة في علم الاقتصاد ، بالاحرى ستتم المجادلة بأن علم اقتصاد تكلفة الصفقة الارثوذكسي لا يستطيع تفسير التطور التدريجي للمنشأة في سياق ديناميكي . إن المحاولة

* Ex post** Ex ante **القدرة على التأثير في أو السيطرة على القرارات والنواتج

المستهدفة تفسيرا عاما باستخدام ستاتيكيات مقارنة تنظيمية ، تتضمن عقلنة فعلية وليس تفسيرا .

وعند هذه النقطة من القصة ابتعد عن المتشككين . ولم اغير وجهة نظري الاصلية التي مفادها أنه يمكن أن لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة دورا مهما ليقوم به في علم اقتصاد المنشأة . ولكن بتحدي المبادئ الأساسية للاطار من المحتمل ، بالطبع ، أنه لا يكون صحيحا أو غير ملائم أن توضع هذه المبادئ ببساطة جنبا إلى جنب مع بدائل تستبعد بعضها بشكل متبادل . وبالاحرى لابد أن يدمج أو أن يرسم منطق تكلفة الصفقة في إطار اوسع . وفي نطاق هذا الميدان الواسع اكثر سيتم فهم أن المنطق أو التفسير التعاقدي ما زال يملك دورا ليقوم به ، وبشكل ممكن تأكيده دورا اكثر امنا من ناحية منهجية مما يتم تقديمه عادة ، إلا أن تعقيدات هذا الرسم ستحول أو ستغير هذا الدور ، احيانا بشكل مهم تماما . ولذلك امل أن هذا الكتاب سيدفع إلى الامام بطريقة معينة فهمنا لعلم اقتصاد المنشأة .

وبالامكان وصف تأليف هذا الكتاب كعملية تعلم ، ولقد تغير الفهم وتغيرت الادراكات عندما تم تطوير المجادلات . ويتبع أنه سيكون من المستحيل عبور نفس النهر الفكري مرة ثانية ، والنتيجة النهائية هي حزمة فريدة من الافكار والتي تكون صفاتها المميزة مشروطة بعاملين : نقطة البداية أو الانطلاق ، " وتفاعل البيئة والتعلم " (إذا امكن أن استخدم عبارة كهذه في هذا السياق) . وقدمت فعليا فكرة معينة عن نقطة البداية لهذا الكتاب ، والتي هي ابكر بكثير من سواء وضع القلم على الورقة (أو الاصابع على لوحة الاحرف ؟) ، أو توقيع العقد مع Routledge . إن تعبير " تفاعل البيئة ـ التعلم " المتحفظ أو الطنان نوعا ما (يستطيع القارئ أن يقرر أيهما) ، يشير إلى حقيقة أن التطور الفكري لا يتم اطلاقا في فراغ . وفي هذا السياق أود أن اعرب عن امتناني للتشجيع والدعم والتعليقات (والانتقادات) من اصدقاء وزملاء ، والتي كان لها تأثير مباشر على تأليف هذا الكتاب (كما تعلم تأثيرات أقل مباشرة تتراوح من تاريخي التعليمي إلى السياق الاجتماعي ـ الاقتصادي الذي اوجد فيه) . بشكل خاص اود أن اشكر Shaun Hargreaves-Heap, Geoff Hodgson and Christos Pitelis والذين قام كل واحد منهم بقراءة اجزاء موسعة من هذا الكتاب وقدم تعليقا انتقاديا بخصوصها . بالاضافة إلى ذلك ، تحمل زملاء سابقون في جامعة Northumbria، وبشكل جدير بالذكر اكثر من سواه John Armitage and Arthur Walker ، حالات فضولي الفكري والمزعجة ـ لن يتم نسيان مساعدتهما ودعمهما . وفي وقت احدث وفرت Sheffield University Managment School بيئة سمحت لي بانهاء هذا الكتاب اسرع مما كان من الممكن بخلاف ذلك ، وبشكل خاص قرأ كل من Ian Baxter and Brian McCormick الفصل 9 وردا عليه وقاما بتحسينه بملاحظة قصيرة . بيد أن Siobhan, Liam and Asa يستحقون امتناني الاكبر وشكري الاعظم . إن Contracting*

امتناني لهم يتخطى الوصف . وبهذا الصدد لست راغبا في تبرير تأليف هذا الكتاب بطرق تحث مكاسب (محتملة) طويلة الامد ـ انني استرشد بالقول المأثور لـ Keynes الذي فحواه أننا جميعا اموات في الامد الطويل . وبشكل مماثل سيكون زيفا أن اوحي بأي انقطاع عن النشاط الاكاديمي ـ امل أن استطيع الاستعانة بتحفظاتهم في المستقبل . ولكن بالضبط كما انهم تحملوا عدم نجاعتي وتسامحوا ازاء فحص افكاري ، امل أن استطيع أن ارد لهم عنايتهم ودعمهم .

الفصل 1

مدخل

يشير عنوان هذا الكتاب إلى أن موضوعه يتعلق بالمنشأة (Firm) ، وهي واحدة من احجار الزاوية المؤسسية في النظرية الاقتصادية . وخلال العقود الاخيرة القليلة ساد (وقد يقول نظريون اكثر انتقادية " سطا " إلى حد بعيد) علم اقتصاد تكلفة الصفقة (Transaction Cost) على فهمنا لهذه الكينونة أو الوحدة وبشكل متنام والذي احرز مكانة ارثوذكسية نوعا ما في هذا المجال (لاسباب ستصبح قريبا واضحة) . وهذا الموقف السائد ربما يكون اوضح ما يمكن في حقل التنظيم الصناعي تحت تأثير الاعمال المبنية على مشروع Oliver Williamson لتناول أو لاعتبار المؤسسات بشكل جدي . وكما أشار فإن " علم اقتصاد تكلفة الصفقات ساعد في تشجيع اهتمام متنام بخصوص اقتصاديات التنظيم ... وبعد بداية أولية أو مترددة فإن البحث ... نمى بشكل أسّيّ في السنوات الخمس عشرة الأخيرة " . (1985: ix, Williamson)

وطرح Thompson and Wright (6: 1988) عبارة مشايعة بشكل أقل وضوحا ، ولكن ليست أقل صراحة : " إن الشخصية البارزة الرئيسة في ... تطوير نظرية موحَّدة عن المنظمات هي Oliver Williamson . لمساهماته المستمرة تأثير رئيس في تشكيل أو قولبة جهود الباحثين الاخرين " .

بالمثل ، إن هذا الكتاب تشكَّل بمساهمات Oliver Williamson ، وهو جزء من نمو أسّي في هذا الميدان [1] . إلا أن الرسالة المحتواة في هذا الكتاب تختلف نوعا ما عن تلك المقترحة عادة . ولقد جرت محاولات للاخذ بعين الاعتبار انتقادات جوهرية بخصوص نظرية تكلفة الصفقة التي تم تطويرها (انظر مثلا Francis et al 1983, Hodgson 1988, Pitelis 1991 ، ذاكرين فقط امثلة قليلة) . وللأسف ، هنالك نزعة إلى فصل الانتقادات عن الجسم الرئيس لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة (مع أن Pitelis استثناء هنا) ، وهذا الامر اتاح لمدرسة الفكر الاخيرة أن تتجاهل المحتوى الجوهري لهذه الانتقادات . وهكذا ، فإن هذا العمل يستهدف أن يسد هذه الفجوة بأخذ الانتقادات بعين الاعتبار ولكن في الوقت نفسه يستخدم كأساس الافكار النيرة لمنظورات تكلفة الصفقة .

من ناحية ثانية ، سيكون من الخطأ اقتراح أن جذور هذا الكتاب تكمن فقط في التقليد (Tradition) الوليامسونياني (نسبة إلى Williamson) وخصومه الانتقاديين لأن دراسة الشركة فوق القومية (Transnational) اشتملت على تحليل تكلفة صفقة مستقل إلى حد بعيد وخاص بها . وهذا بالمثل ، احرز مكانة

ارثوذكسية . على سبيل المثال ، يشير كل من Pitelis and Sugden (1991: 10) إلى انه " في نظرية فوق القومية ، احرز تحليل تكلفة الصفقة بشكل يمكن تأكيده **سيادة** أو **غلبة** ، وفعل ذلك بسرعة تماما " (التشديد في الاصل) . وتتمثل ميزة تحليل تكلفة الصفقة البديل هذا في أن تاريخه المختلف وموضوعه المختلف يعني انه متمم مفيد للتقليد الوليامسونياني المعروف افضل . ويقر بهذا خصوصا من الفصل 6 فصاعدا في هذا الكتاب .

نظرية تكلفة الصفقة وعلم الاقتصاد الجزئي

يمكن تفسير التأثير المتنامي لمنظورات تكلفة الصفقة في علم الاقتصاد من منظور ما يمكن أن يسمى بالميزة المقارنة (Comparative advantage) النظرية . إن هذه الميزة مبنية على المقاربة التي تقدم التحليل الضروري للمؤسسات الاقتصادية ، وخصوصا المنشأة ، والذي هو غائب في تحليل غامض ارثوذكسي . ايضا ، إن إطار تكلفة الصفقة متفوق في جوانب كثيرة على ما تعتبر عادة أنها بدائل قابلة للحياة أو تملك فرص نجاح . ويمكن تصنيف هذه المقاربات البديلة تحت العنوان العام " المؤسسية الجديدة " (New Institutionalism) ، والتي صفتها المحدِّدة هي أن المناهج المشمولة منسجمة جوهريا مع التحليل الاقتصادي الجزئي الارثوذكسي ، كما يُناقش بشكل تفصيلي لاحقا . على سبيل المثال ، يزعم Williamson (1975:1) أن " الاقتصاديين المؤسسيين الجدد ... يعتبرون ما يقومون به كمكمل للتحليل المتعارف عليه وليس كبديل " . وهذا الاتساق المنهجي يستتبع أن علم الاقتصاد السائد يجد أنه غير اشكالي قبول المنظورات المطروحة من جانب المؤسسية الجديدة ، إنها يمكن أن تحول إلى نظرية قائمة . بهذه الطريقة ، يكون الاختيار بين تكاليف الصفقات ومقاربات اخرى للمؤسسية الجديدة مقيَّدا لاستبعاد المواقف غير الارثوذكسية والتي سيتم فحص صفاتها لاحقا . باختصار ، يصير علم اقتصاد تكلفة الصفقة وبشكل متنام مقاربة متبناة داخل مجموعة مقيَّدة من البدائل .

إن التفسير المطروح هنا المتعلق بسيادة علم اقتصاد تكاليف الصفقات يقترح عددا من قضايا هامة والتي سيتم فحصها في هذا الفصل الاول . وستوفر هذه المناقشة ، إلى جانب كونها مهمة بحد ذاتها ، مدخلا مفيدا إلى المجادلات المطروحة في هذا الكتاب . وكما تمت الاشارة فعليا ، فإن Williamson (1975, 1981) يضع كتاباته وبشكل صريح داخل مؤسسية جديدة اوسع . وهذه تعرَّف من جانب Hodgson (1989) بالعلاقة بصفتين مهمتين : مسلَّمة الفرد المجرد وفكرة الوكلاء أو الفاعلين (agents) الاقتصاديين العقلانيين المتعارف عليها . ويتم تحديد مساهمات أساسية مثل مقاربة اللعبة النظرية للتطور المؤسسي لـ Schotter (1981) ، والفكرة النمساوية لـ Hayek (1982) ، وبالطبع [2] Williamson . وهذه الفكرة عن المؤسسية الجديدة قريبة من المعنى الذي طرحه Williamson (1985 : 26) والذي يطابق " معظمه " تحليل الفعالية في

* New institutionalism ** Agent

التنظيم الصناعي . وهو يقسِّم تفسير الفعالية (Efficiency) هذا إلى فرعين : " الحافز " وتكلفة الصفقة . ويتألف فرع الحافز من حقوق الملكية ومنظورات الوكالة (Agency Perspectives) المتعلقة بالمنشأة [3] . وتتمثل الصفة المهمة هنا في أنه ما أن تحدَّد حقوق الملكية (في المنظور الاول) أو انساق متوقعة لتنظيم الحوافز (في المنظور الاخير) ، فإن توزيعا فعالا للموارد سينتج . من ناحية ثانية ، تتمثل مشكلة واضحة تم تحديدها من جانب Williamson في أنه بالتسليم بعدم تأكد وتعقد معلوماتيين متغلغلين فإن تراصفا متوقعا (ex ante alignment) ، مخلوقا سواء بحقوق الملكية أو بانساق مصممة بشكل خاص ، لا يكون واقعيا بوجه عام . بالاحرى ، يتوجب نقل التشديد إلى تساوم أو تفاوض فعلي (ex post) يوجَّه في اتجاه معين من جانب مؤسسات معينة . وهذا التغير في التشديد هو الذي يزود اقتصاد تكلفة الصفقة بميزته المقارنة النظرية .

ولكن بفصل الفرق بين اطار تكلفة الصفقة ومنظورات اقتصادية اخرى بخصوص المنشأة يتوجب أن يكون واضحا أن هنالك تماثلات جوهرية بين المقاربتين . ويدرك Williamson (1985:29) بأن " علم اقتصاد تكلفة الصفقة ، مثله في ذلك مثل ادبيات حقوق الملكية ، يوافق على أن الملكية مهمة " . بالاضافة إلى ذلك ، تبنى مشكلة الوكالة العامة (General agency) على فكرة أنه بمصاحبة معلومات موَّزعة بشكل غير متماثل يواجه الطرف الرئيس (Principal) مشكلة حافز في محاولة ضمان أن يسلك أو يتصرف الوكيل لما فيه مصلحته الاحسن . وحل هذه المشكلة لا يكون غير مكلف ولكن بالاحرى لا بد من تحمل نفقات لتنظيم ولتنفيذ ولفرض العقود (Smith 1989) ؛ ويتعين مقارنة تكاليف كهذه مع المكاسب او المنافع (Benefits) التي سيتم الحصول عليها من الترتيبات الحافزية والتعاقدية المختلفة . وواضح أن تكاليف الوكالة هذه هي نظير تكاليف الصفقة : كما تناقش بشكل مختصر وبشكل اكثر تفصيلا وقريبا جدا في الفصلين 2 و 3 . من ناحية ثانية ، فإن الفرق المهم بين مقاربة حقوق الملكية / الوكالة ومقاربة تكلفة الصفقة ، هو أن الاولى تتضمن تحليلا لدافع الفرد في حين تضع الاخيرة الفرد في إطار مؤسسي اوسع والذي يتيح المجال لأن يتم تحليل المنشأة كوحدة أو ككينونة تنظيمية . ولكن، في حين أننا ندرك أو نصادق على هذه الميزة لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة لا بد لنا أن ندرك نواقصه أو عيوبه . وبهدف فهم طبيعة هذه النواقص ، وبناء على ذلك السبب الأساسي لهذا الكتاب ، لا بد لنا أن نقوم بتحقيق اولي بخصوص ما الذي يقوله علم اقتصاد تكاليف الصفقات وما الذي لا يقوله .

ويمكن التعبير عن المقاربة الأساسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة بما يلي : يتم افتراض وحدات معطاة بشكل مسبق منفصلة أو مستقلة تكنولوجيا (Williamson 1985) . ويتعين تنظيم وضبط التبادل بين هذه الوحدات . وتتضمن هذه النشاطات تكاليف موارد (صفقة) حقيقية ، بنفس الطريقة تقريبا التي يوجد فيها الاحتكاك في العالم المادي . ويتبع إننا إذا افترضنا سلوكا مقتصدا

* Efficiency reasoning ** Benefit أو المنافع

(Economising) ، فإن مؤسسات اقتصادية (أو " بنى طرق إدارة " بلغة تكلفة الصفقة) ستنشأ وتتطور تدريجيا بهدف تخفيض هذه التكاليف لتنظيم تخصيص الموارد إلى الحد الادنى الممكن . ولكن ، يمكن أن يتضمن التطور التدريجي للترتيبات المؤسسية عوامل اخرى غير تخفيض تكاليف الصفقة إلى الحد الادنى الممكن . بالمثل قد تتطور تدريجيا مؤسسات لتسهيل تغيرات في نفس الوحدات . وباستخدام استعارة من الهندسة نستطيع أن نقترح أن احجام أو اشكال الوحدات يمكن أن تتغير ، ويتعلق الوصف الاخير بالصفات التكنولوجية و / أو بصفات سوق المنتوج للمنشأة . ويمكن تسمية هذه التغيرات في صفات الوحدة بمكاسب أو منافع تخصيص أو توزيع الموارد (Dietrich 1991a) . وتكون المنافع من هذا النمط مبنية على الاستخدام الذي يكون للموارد وتدخل عنصرا ديناميكيا مهما إلى تحليل المنشاة ، أو المؤسسات الاقتصادية بشكل أعم .

وهذا التغير (البسيط بشكل مصطنع) في المنظور له عدد من الدلالات الراديكالية والتي سيتم طرحها هنا وتطور بشكل تفصيلي في فصول لاحقة . والنقطة الاولى المهمة هي أن استبعاد المنافع أو المكاسب من تحليلات تكلفة الصفقة الارثوذكسية غير مبني على تبسيط للعرض ، إنه ضرورة أو حاجة تحليلية . وكما يصوغ Dow (1987:18) الامر :

في مقارنة التكاليف عبر بنى طرق الادارة ، فإنه امر جوهري أن تعين الصفقة ذات الصلة بشكل مستقل عن بنية طريقة الادارة المركبة عليها . بخلاف ذلك ، فإن الادعاء الذي فحواه أن " الصفقة X تنظَّم في ظل بنية طريقة الادارة Y " لن يعبر عن حقيقة تجريبية ، ولكن فقط عن حشو مخفي . إذا لم تظل خصائص أية صفقة ثابتة عندما يتم احلال بنية طريقة إدارة محل اخرى ، فإن تكاليف الصفقة المتضمَّنة تكون بدون معنى.

إن ادعاء أن خواص الصفقة لا بد أن لا تتغير عندما تقارن بنى طرق إدارة ، يعادل قول أن المنافع التي سيتم اشتقاقها تكون غير متغيرة ـ لا بد أن يحافظ الوكلاء الاقتصاديون أو تحافظ الوحدات الاقتصادية على صفاتهم الجوهرية أو على صفاتها الجوهرية . باختصار ، لا بد أن يبنى علم اقتصاد تكلفة الصفقة الارثوذكسي على مسلمات أو افتراضات **مع بقاء الاشياء الاخرى على حالها** بهدف استبعاد أية تغيرات في منافع بنية اسلوب أو طريقة الادارة (governance Structure) . وهذا التقييد الضروري للتحليل يعوق فحص وجوه كثيرة للمنشأة تتعلق بقدرات تنظيمية خصوصية معينة وفي قضايا معينة تتعلق بالقوة الاقتصادية . وميزة للمقاربة المطوَّرة في هذا الكتاب ، هي أنه غير ضروري طرح المسلمة العامة لثبات المنافع أو المكاسب ، وبذلك فإنها لا تغلق علم اقتصاد تكلفة الصفقة في وجه منظورات تتعلق بالسلوك التنظيمي ، والمقترحة من جانب النقاد ، والذي بخلاف ذلك سيكون غير قادر على رؤيتها .

وامر مفصح أن يدرك أن Arrow (1969) ، في حين يفحص دلالات الاخفاق السوقي الناجم عن تكاليف الصفقات ، يفترض أن تكاليف الانتاج لن تتغير مع أي

تغير في البيئة المؤسسية ، بالاحرى إنها تتوقف على الاذواق (Tastes) والتكنولوجيا . في بيئة توازن عام من الواضح أن تكاليف الانتاج خارجية التحدُّد او المصدر (Exogenous) تستتبع طلبا خارجي التحدّد على الخدمات والمنتوجات ، بكلمات اخرى منافع غير متغيرة لبنى طرق الادارة . ويتم في هذا الكتاب تطوير ابتعاد أو انفصال عن هذه المقاربة . ويجادل أن النشاطات التنظيمية والانتاجية غير منفصلة . وهكذا ، على سبيل المثال ، إذا تغلبت إدارة منشأة على نواقص النوعية أو الجودة للمزود ، فإن ذلك لا يؤثر فقط في تكاليف الصفقة ، بسبب مثلا نشاط جمع وغربلة المعلومات المعني ، ولكن ايضا يؤثر في الانتاج بسبب تغيرات في الانتاجية و / أو الاسعار . وهذه التأثيرات الاخيرة هي منافع بنية اسلوب الادارة وليست تكاليف . والطريقة الوحيدة لتفادي تأثيرات المكسب ، بعيدا عن افتراض غيابها ، هي افتراض توازن مؤسسي عام حيث ، بالتعريف ، لا يوجد حافز لتغيير أو اعادة تنظيم الجهود التنظيمية . ويكون التوازن معرَّفا هنا بالمعنى المتفق عليه بوجه عام للمساواة بين شروط متوقعة وفعلية ، والتي يستتبعها في هذه الحالة الخاصة قبل وبعد أية اتفاقية تعاقدية أو تنظيمية . ومن الواضح أن التوازن المؤسسي يتطلب فهما متوقعا (ex ante) تاما للمسائل وللشروط ذات الصلة ، أو فهما متزامنا لا يستلزم تغييرا في ضوء الاحداث الفعلية . لقد انتقد Williamson منظوري الوكالة وحقوق الملكية بسبب تبني هذا الموقف ، كما نوقش سابقا . من الواضح أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة ، عندما يوضع في إطار أعم ، يعاني من نفس العيب .

ويتبع من هذا التفسير أنه في بيئة ديناميكية يمكن أن تحصل بنى طرق الادارة على سببها الرئيس من ميزة المنافع أو المكاسب (Benefit) ، وقد تتغير أو لا تتغير التكاليف المصاحبة . إذا تغيرت تكاليف الصفقة فعليا بمصاحبة ترتيبات مؤسسية مختلفة فإنها يمكن أن ترتفع بهدف الاستفادة من منافع محتملة . ويمكن ، مبدئيا ، اخذ هذه الامكانية لتكاليف صفقات متنامية بعين الاعتبار بطريقة من طريقتين . اولا ، يمكن تبني مقاربة عبر زمنية ارثوذكسية ، وفي هذه الحالة تصبح تكاليف الصفقة استثمارا يتعين اعتباره من منظور القيمة الحالية . ومقاربة كهذه مع دوال محدَّدة تماما بشكل متوقع وضرورية لا تنسجم مع تفسير تكلفة الصفقة لاسباب ستصبح واضحة في الفصل 2 . والمقاربة الثانية هي ادراك اوجه قصور التحليل الساكن (Static) ووضع تكاليف الصفقة في إطار ديناميكي يدرك التغير كتطور تدريجي (Evolutionary) ، والذي يتجلى للعيان تدريجيا بدلا من أن يكون محدَّدا مسبقا أو بشكل متوقع . ودلالة واضحة لامكانية كهذه هي أن التوازن المؤسسي العام يفقد أهميته . ويتبع من ذلك أنه لا يكون ضروريا أن يستند التطور التدريجي لبنى طرق الادارة فقط إلى الاقتصاد أو التوفير في تكلفة الصفقة . ولذلك يكون واضحا أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة الارثوذكسي ، المبني على فكرة " أن للمؤسسات غاية وتأثيرا رئيسيين هما الاقتصاد في تكاليف الصفقة " (Williamson 1985:1) ؛ هو علم ساكن مقارن وغير قادر ، لوحده ، على تفسير ديناميكيات التغير المؤسسي . وهذا استنتاج هو جانب اخر للتماثل المنهجي

* Exogennous أو خارجية المصدر

المذكور سابقا بين تفسير تكلفة الصفقة والنظرية الاقتصادية الجزئية النيوكلاسيكية التي سهلت وتسهل قبول الأول .

إن هذه التعليقات تحدِّد الاجندة التي سيتم اتباعها في هذا العمل : تطوير تحليل ديناميكي للمنشآت لا بد أن يبنى على مكاسب بنية اسلوب الادارة وايضا على التكاليف . ولكن تكمن فروق أساسية تتعلق بطريقة مفهمة ، أو صياغة مفهوم عن، المنشأة ، في أساس هذا التمييز بين المنفعة أو المكسب والتكلفة . ومن الواضح مما سبق أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة يستنبط السبب الأساسي للمنشأة من علاقات التبادل . ويعاني هذا الاجراء من عيبين واضحين يمكن ذكرهما هنا . اولا ، إنه يقترح أن الطبيعة الجوهرية للمنشأة مبنية على **تخصيص** أو توزيع (Allocation) الموارد . ثانيا ، وبشكل يرتبط بالمسألة الاولى ، إنه يتجاهل أي متطلب لتعريف ما هو المقصود بالمنشأة ، عادة **توصف** باعتبارها تتضمن علاقات هرمية مقارنة مع استقلالية (Autonomy) الاسواق . ومن الواضح أن المنشأة ببساطة غير قابلة للتقليص إلى ، أو غير قابلة للاشتقاق من ، تخصيص الموارد بسبب أن الطبيعة الجوهرية للمنشأة ، مجردة من أية أهمية تنظيمية ، هي كوحدة انتاج ـ توزيع . لذلك نستطيع تقديم تعريف عام ، اولي ، للمنشأة كوحدة اقتصادية تحول المدخلات إلى نواتج للاستخدام من جانب وكلاء أو فاعلين اقتصاديين اخرين [4] . وباستخدام هذا التعريف يكون جليا أنه لا يمكن أن تكون المنشأة مستنبطة من علاقات التبادل . وايضا لا يمكن تفكيكها إلى سلسلة مترابطة من عقود أو اتفاقيات منفردة ، وهو امر شائع في علم الاقتصاد المؤسسي الجديد (على سبيل المثال ، Alchian and Demsetz 1972 , Aoki et al 1990) ، والذي عاقبته المنطقية هي وضع موضع التساؤل ما إذا كانت المنشأة تملك أية مكانة اقتصادية خاصة في أية حالة (Cheung 1983) . بالواقع ، يتعين أن توجد بشكل مستقل عن غيرها . ايضا ، تكون اهداف وأصول أو مصادر المنشآت غير منفصلة (Pitelis 1991) وتكون معتمدة على طموحات الفاعلين التنظيميين السائدين وعلاقات الانتاج ـ التوزيع ـ التبادل .

إن هذه الصياغة لمفهوم المنشأة كوحدة انتاج ـ توزيع ، وينجم عن ذلك كونها وحدة تخصيص (Allocation) ، ضرورية إذا كان يتوجب تحليل منافع أو مكاسب بنية طريقة الادارة وايضا التكاليف ، نظرا لأنه ، كما ذكر سابقا ، تكون تأثيرات المكسب مبنية على الاستخدام التي توضع فيها الموارد وليس فقط التخصيص الفعال بمصاحبة صفات تكنولوجية معطاة وصفات معطاة لسوق المنتوج . ولكن ، إن قضايا اخرى تكون مشمولة ايضا . إن اجراء استنباط اصل أو مصدر وطبيعة المنشآت من التبادل الفردي ، مبني على نزعة فردية منهجية تكون فيها تفضيلات (Preferences) وصفات الوكلاء أو الفاعلين الاقتصاديين مفترضة أنها خارجية التحدُّد وتكون دعامات بناء نظري أساسية (انظر Hodgson 1986) . وهذه مسلمة قد تكون مفيدة تقريبا في ظروف خاصة [5] . ويتمثل مبدأ مقترح في هذا

*Methodological Individualism * Allocation

العمل في أن التنظيمات تقوم بجعل الطموحات داخلية التحدُّد وتحدِّد وتوجِّه القرارات الفردية في اتجاه معين . بكلمات اخرى ، لن يسير التفسير النظري فقط من الفرد إلى النسق ، بل إن سببية في الاتجاه الاخر (من النسق إلى الفرد) تكون مطلوبة لتحليل جوانب كثيرة للسلوك التنظيمي . ولا يمكن تحويل وجهة النظر هذه إلى إطار فردي النزعة (ضمنيا) والذي يؤسس المنشآت من السلوك الفردي . إن الاتساق المنهجي يستتبع أنه يتعين إعادة مفهمة طبيعة التنظيمات بحيث لا تستنبط أو لا تستمد سببها الاساسي ببساطة من التبادل .

وما أن لا تكون طبيعة المنشأة مشتقة ببساطة من علاقات التبادل ، يتم اتخاذ خطوة اخرى بعيدا عن التفكير الارثوذكسي . وهذه الارثوذكسية محتواة في عقيدة الليبرالية الكلاسيكية التي

> تدرك المجتمع بشكل رئيس كشبكة من علاقات تعاقدية وكمجموع العقود بين الافراد ... وضمن حدود أو قيود سلوكية معينة يعتبر أن التكرس للمصلحة الخاصة سينتج عموما نتيجة تفضي إلى تناغم تطور المجتمع ككل . ومن الواضح أن اعمال مدرسة حقوق الملكية واعمال Williamson ايضا ، تقع ضمن نفس هذا التقليد النظري العريض .
>
> (Hodgson 1988:157)

وما أن نبتعد عن هذا التقليد تصبح الطبيعة التاريخية والمؤسسية لاشكال تنظيمية معينة قضية بحد ذاتها أو باستقلال عن الامور الاخرى . ويكون مطلوبا تحليل تطورها وعملها أو قيامها بوظائفها بدلا من افتراض العلاقات التنظيمية لاشكال سائدة متناغمة بالضرورة وطبيعية .

إن التحليل في هذا الكتاب موجَّه نحو منشآت رأسمالية تتسم بعلاقات سلطة أو حق التصرف واتخاذ القرار (Authority) وتوظيف . وعلى مستوى تجريدي كاف بامكاننا أن نتبع (Marx (1976:291-2 ونقترح التعريف التالي ، " تبدي عملية العمل [الرأسمالية] ... ظاهرتين مميَّزتين . الاولى ، يعمل العامل تحت سيطرة الرأسمالي الذي ينتمي عمله إليه ... ثانيا ، تكون ملكية المنتوج للرأسمالي وليست للعامل " . وبالطبع ، ما أن ندخل تفصيلا تاريخيا ومؤسسيا محدَّدا ، فإن هذا التعريف ينسجم مع اشكال تفصيلية كثيرة والتي لها خصائص اقتصادية وتنظيمية متغايرة . ويتوجب ادراك هذه الفروق إذا كان يتعين تطوير نظرية ملائمة عن المنشأة (الرأسمالية) . وهذا لا يعني اقتراح أن عناصر الاطار المطوَّرة في هذا الكتاب ليست بذات صلة لفهم طبيعة التنظيمات غير الرأسمالية ، مثلا منشأة شخص واحد والشراكات وتعاونيات المنتجين ، وربما حتى مشاريع الدولة ، إلا أن هذا لن يكون البؤرة المركزية للتحليل .

وتقترح هذه التعليقات فروقا أو اختلافات واضحة بين الطريقة التي يتم فيها النظر إلى المنشأة هنا وتلك المتبناة عادة من جانب نظريي تكلفة الصفقة . بشكل خاص بدلا من اشتقاق المؤسسات من التبادل ، لا بد من تعيين هوية كل من المنشآت والاسواق بشكل مستقل . إلا أن نظير هذا المنظور المختلف يقترح أو

يطرح اختلافات بخصوص طريقة تحديد أو تعريف وفهم الاسواق . ويشير (1992) Kay إلى أنه من غير صحيح مطابقة التبادل مع عملية تحويل خدمة أو منتوج عبر منطقة التقاء وتأثير قابلة للفصل تكنولوجيا (Williamson 1985:139) . يمكن أن يكون للصفقات (تحويلات تكنولوجية قابلة للفصل) معنى تعاقدي أو مادي . والأول يسم علاقات السوق ، إلا أن التحويلات المادية تظهر في حالة نشاط منظَّم ذاتيا أو نشاط داخل المنشأة . إن دمج النشاط التعاقدي والمادي يخفي الفروق الجوهرية المتضمَّنة . وبهدف تجنب هذه الارباكات أو التشويشات نستطيع أن نعرِّف الاسواق باعتبارها تشمل

: [(6)](Moss 1981, Hodgson 1988)

- تبادل المنتوجات والخدمات ، والتزامات الملكية والالتزامات التعاقدية المرافقة ؛
- الاتصال لاعلام المستهلكين المحتملين بأن المنتوجات والخدمات ، مع اسعارها المرافقة ونوعياتها وكمياتها ، متاحة للبيع ؛
- اعلام المزودين أو العارضين بأن هنالك طلبا على منتوجاتهم .

من الواضح من هذه المناقشة لطبيعة المنشآت والاسواق أننا تحركنا مسافة بعيدة عن اقتصاد تكلفة الصفقة الارثوذكسي . ومن المتوقع أن يظهر أن هنالك ردين ممكنين استجابة لهذا التغير في التأكيد . الأول يتمثل في اقتراح أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة مقيَّد جدا كيما يقدم فهما مفيدا لطبيعة المنشأة . ويظهر هذا أنه الموقف المتبنى من جانب Rutherford (1989) ، على سبيل المثال ، عندما يشدد على أهمية علم الاقتصاد المؤسسي القديم ، وخصوصا عمل Veblen (1975) و Ayres (1962) [(7)] . وتضع هذه المدرسة القديمة موضع التساؤل مبدأين مهمين لعلم الاقتصاد المؤسسي الجديد : الفردية المنهجية Methodological Individualism) وتفسيرات " اليد الخفية " (Invisible hand) للتطور الاقتصادي التدريجي . ويتم اقتراح حتى رفض اكثر صراحة للاقتصاد الوليامسونياني (نسبة إلى Williamson) من جانب كتَّاب يشددون على أهمية " القوة " (Power) في فهم المؤسسات (انظر على سبيل المثال ، Willman 1983) . وبدون وضع محتوى هذه المقاربات موضع التساؤل ، فإن مشكلة رئيسة تتعلق باقتراح اطر بديلة تتمثل في أن أهميتها الجوهرية تهمش نظرا لأن معظم الاقتصاديين يرون العالم من خلال عيون مدرسة الفكر السائدة . بكلمات اخرى ، ليس التقدم العلمي ببساطة مسألة أن تترك الحقائق " تتحدث عن نفسها " لأن الاسئلة التي نطرحها والتأويلات المطروحة للحقائق تكون موجَّهة بالاطر (النظرية) التي نستخدمها . شاهد الطريقة التي يقوم Williamson (1985) بابعاد نفسه عن عمل Marglin (1974) على سبيل المثال : يتم كنتيجة تقسيم تحليل التسلسل الهرمي (Hierarchy) إلى تفسيري فعالية (Efficiency) وقوة (Power) مستقلين أو **منفصلين** .

وبهدف تفادي هذا التهميش أو تقليل أهمية انتقادات مهمة ، يتم تبني مقاربة مختلفة في هذا العمل . وتجري محاولة لتطوير علم اقتصاد تكلفة الصفقة . ويتضمن هذا التطوير ، بمستواه الاكثر عمومية ، الاقتراح الواضح الذي مفاده أن طبيعة الوحدات الاقتصادية ليست معطاة أو محدَّدة مسبقا وخارجية بالنسبة إلى العمليات الاقتصادية : بالاحرى يمكن أن تحوَّل لتعزيز اهداف الفاعلين الاقتصاديين . باختصار ، سيتم اخذ منافع أو مكاسب بنية طريقة الادارة وايضا التكاليف بعين الاعتبار . وكما تمت الاشارة إلى ذلك فعليا فإن هذا التطوير لمقاربة ديناميكية وغير فردية النزعة يشتمل على وضع مسلمات أو فرضيات أساسية موضع التساؤل والتي تكون عادة ضمنية في الكتابة الارثوذكسية . ولكن بمعنى منهجي ما يزال هذا فقط تلطيف أو تخفيف المسلمات . وباستخدام التصنيف الذي استخدمه Musgrave (1981) فإننا نقوم بارخاء أو تخفيف مسلمات **الحقل** (Domain) لنظرية تكلفة الصفقة ، والتي تعرِّف الميدان الذي يكون تفسيرها داخله ملائما ، وليس مسلمات **مساعدة على الكشف** أو **غير مهمة** . للمسلمات ضئيلة الشأن تأثير في الحد الادنى على أي تحليل . وتبسِّط المسلمات المساعدة التحليل ويتم لاحقا تخفيفها . ويتبع أن هذا العمل هو عمل بشأن الاستمرارية بنفس درجة أنه بشأن التغير ، كما يتم اقتراح ذلك بالعنوان . إن " إقامة الجسر " بين انتقادات مهمة والارثوذكسية المتضمن هنا سيشير إلى أن تعليل تكلفة الصفقة هو حالة خاصة في عدد من الجوانب المهمة . ونأمل ، بتحديد والاقرار بمنزلة الحالة الخاصة هذه ، أن يتعامل النظريون الارثوذكسيون مع الانتقادات بتقدير واحترام اكبر مما يبدو أنه الحال في الوقت الحالي .

مختصر للكتاب

بهدف تحقيق الاجندة المحدَّدة في القسم السابق ، يتم في هذا الكتاب تبني مقاربة تغطي اكثر من ميدان للدراسة لتبليغ وتطوير علم اقتصاد المنشأة . بشكل خاص ، يتم استخدام مدخلات مهمة من نظرية التنظيم وسياسة العمل التجاري . ويسهل هذا الامر تطوير فكرة أن النجاح التنافسي الديناميكي المبني على المنافسة كعملية وليس كبنية ، لا بد أن يستغل ميزة تنظيمية تتسم بالخصوصية . بالاضافة إلى ذلك فإن طريقة تجسيد المؤسسات لعلاقات قوة متباينة ، هي مركزية للاطار الذي يتم تطويره . إن هذه الاهمية للقوة ليست " اضافة اختيارية " ولكن بالاحرى مركزية لفهم ديناميكيات تخصيص الموارد .

في الجزء I ، يتم تقديم الاطار الأساسي الذي سيستخدم . ويعين الفصل 2 العناصر الأساسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة ويطرح انتقادات عامة . وتتم مناقشة اسلاف عمل Oliver Williamson . وبشكل خاص توضح فكرة المنشأة كوحدة انتاج ـ توزيع بشكل تفصيلي . ويطرح أو يقدم مفهوم العقلانية المحدودة (Bounded rationality) وتتم المجادلة بأن Williamson اخفق في دمج الدلالات الكاملة المتضمَّنة نظرا لأنه يظهر أنه معارض لقبول انتقاد الفكر النيوكلاسيكي الذي يمثله ذلك ـ جانب اخر

* Bounded Rationality

للطبيعة الارثوذكسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة ، كما تمت المجادلة سابقا . وتستخدم هذه المشكلات ، المتعلقة بطرق فهم الادراك والمعرفة الفرديتين ، لطرح انتقاد يتعلق باستخدام Williamson " للانتهازية " (Opportunism) الذي يشكل دعامة نظرية لاطار تكلفة الصفقة العائد له . في الفصل 3 ، تصاغ هذه التعليقات السلبية بشكل أساسي في اطار عام يحتفظ بالافكار النيرة لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة ولكنه يغير المحتوى لاتاحة المجال لتحليل اغنى للتنظيم الاقتصادي الجزئي (Micro) . ويقترح أن الصفة المميزة للمنشأة هي أن المدخلات البشرية وغير البشرية تكون **منظّمة** لتعزيز اهداف الانتاج ـ التوزيع . إن ادراك تنظيم كهذا يسمح بتحليل ديناميكي لبنى طرق الادارة بدلا من الاستاتيكيات المقارنة (Comparative statics) لنظرية تكلفة الصفقة . وتفسر الاسباب الأساسية لبنى طرق الادارة المبنية على تأثيرات المنافع أو المكاسب المتباينة ، من منظور ميزة تتسم بالخصوصية وقوة اقتصادية .

ويستخدم الجزء II إطار المنفعة ـ التكلفة العام لبنية طريقة الادارة لفحص ما يسمى بوجه عام حدود المنشأة . ويناقش الفصل 4 تطور المنشأة . ويجادل بأن الانتقال من نسق توزيع العمل على عمال أو عاملين يعملون منفصلين في اماكن مختلفة (Putting-Out) ؛ إلى المصنع ، وتطور علاقة السلطة (Authority) الحديثة لاحقا ، لا يمكن تفسيره فقط من منظور تكاليف بنية طريقة الادارة ، بالاحرى تكون تأثيرات المنافع أو المكاسب من منظور قدرة السيطرة (Control) على عمليات اقتصادية والدافع غير التعاقدي ؛ تكون مركزية . ويتم ايلاء انتباه خاص للتطور الحديث لانساق مراقبة الجودة أو النوعية والتحكم بها ولانساق توفير المواد الاولية بدون تأخير فورا أو قبل الحاجة إليها (Just-in-time) ، ليس فقط لأن المبادئ الاقتصادية لهذه التجديدات تستحق المناقشة بحد ذاتها ولكن ايضا لأن سببها الأساسي يكون مهيمنا عليه من جانب عوامل المنافع أو المكاسب ، أي أهمية المعرفة الخصوصية والميزة الديناميكية التنافسية والدافع غير التعاقدي .

ويحوّل الفصلان 5 و 6 الانتباه إلى توحيد أو دمج نشاطات مختلفة ضمن إطار تنظيم واحد . ويركز أول فصل منهما على الاندماج العامودي (Vertical integration) والتنويع ذي الصلة (من منظور نشاط الانتاج ـ التوزيع الأساسي أو اللب) . وعلى العكس من مزاعم Williamson and Teece ، تتم المجادلة بأن تكاليف الصفقة لا يمكن أن توفر تفسيرا سائدا بشكل وحيد للاندماج العامودي والتنويع المرتبط به . وتدرك المقاربة العامة اكثر المقترحة هنا أهمية اكتساب مهارة خصوصية والطبيعة المتغلغلة للقوة وللهيمنة والتي تظهر أنها تكون منسجمة مع الدليل التجريبي في هذه الميادين . وكما في فصول اخرى ، فإن تأكيدا ضيقا على السلوك المقتصد يخفق في ادراك عوامل غير المتعلقة بتكلفة الصفقة الديناميكية ـ الاستراتيجية [8] المهمة في فهم حدود المنشأة .

Idiosycratic* **أو الموفر تشكيلة من نفس الخدمة

وينقل الفصل 6 الانتباه إلى التنويع في غير نفس الفئة أو الذي يوفر منتوجات و / أو خدمات متنوعة لاسواق مختلفة (Unrelated) والتطور المتعدد القومية (Multinational) أو الجنسيات . وفيما يتعلق بالامر الأول منهما ، يجادل بأن تفسير سوق رأس المال الداخلية لـ Williamson بخصوص التطور العنقودي أو التكتلي (Conglomerate development) غير مقنع ؛ بالواقع يتم تقديم تفسير مبني على المميَّزات أو الخصوصيات المؤسسية وسلوك الادارة العليا . إن مجادلات (اضفاء طابع داخلي على) تكلفة الصفقة المطوَّرة في ادبيات الشركة المتعددة الجنسيات ، في حين أنها ساكنة بافراط فإنها بديل مهم عن التقليد الوليامسونياني ، خصوصا فيما يتعلق بمركزية القوة الاحتكارية وطبيعتها المتأصلة . ولكن ، مجددا ، فإن الاعتماد الاحادي على تعليل تكلفة الصفقة يقيِّد الافكار العميقة المولَّدة .

ويطور الفصل 7 المجادلات المقدمة في فصول سابقة لفحص طبيعة والسبب الرئيس لشبه الاندماج ، أي تطور علاقات متفاعلة طويلة الاجل ، مبنية على تبادل المعلومات أو الخدمات أو اقامة شبكة (Networking) ، بين وحدات اقتصادية منفصلة قانونيا بدلا من علاقات بين اطراف مستقلة ومتساوية او بدون سيطرة طرف على أخر . ويمكن أن تتخذ علاقات كهذه عددا من الاشكال ، مثل منح الامتياز (Franchising) ، تعاقد فرعي ، مشاريع مؤقتة مشتركة وكارتلات ، وتصير مهمة بشكل متنام مشتقة ميزتها من تجديدات أو ابتكارات تكنولوجية ـ تنظيمية حديثة . وتناقش تفسيرات تكلفة صفقة مختلفة بخصوص هذه التطورات ، إلا أنها جميعها تتسم بعيب مشترك هو أنها مضطرة إلى افتراض صفات احتكارية أو تتعلق بسوق المنتوج معطاة . ويُقترح إطار بديل مبني على " ديناميكيات تنافسية " يجعل مكاسب بنية طريقة الادارة داخلية التحدّد . وفي نطاق هذا الاطار العام أكثر تصبح تكاليف الصفقة تكلفة هالكة أو غير مستردة (Sunk Cost) لتطور علاقة تعيق التحرك إلى داخل الشبكات وإلى خارجها . وعدم قابلية التباري هذا أو وجود عوائق دخول او وخروج يطرح امكانية حالات عدم تماثل القوة والهيمنة كمظهرين مركزيين لشبه الاندماج .

ويحوِّل الجزء III الانتباه إلى المنشأة كنسق بحد ذاته ، ويطور في هذا السياق المبادئ الموضحة في فصول سابقة . ويبسط الفصل 8 الأساس بفحص وجهة النظر الشائعة في علم اقتصاد تكلفة الصفقة التي مفادها أنه يمكن فهم المنشأة كتنظيم من منظور تعظيم الربح . وتطور المجادلة في مرحلتين . اولا ، يقترح أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة لا يمكن تأسيسه بشكل متسق على مبادئ تعظيم الربح . ثانيا ، تفحص دلالات إطار اعم ، يوحِّد مكاسب وتكاليف بنية طريقة الادارة . وتبنى المناقشة على اربعة دفاعات ممكنة لتعظيم الربح المحدَّدة في الادبيات . ويتم ايجاد أن فقط واحدة مقبولة ، إلا أن هذا يطرح مشكلات منهجية لتحليل المنشآت في أية بيئة تنظيمية . ويختتم الفصل باقتراح أن اهداف المنشأة ، كنسق ،

*أو بدون السيطرة طرف على الآخر ** Contestability

ستعكس اهداف اولئك الفاعلين أو الوكلاء الاقتصاديين المتمتعين بسيطرة مؤثرة أو فاعلة على تخصيص الموارد . وبالنسبة لمنشأة رأسمالية فإن هذا يقترح هدفا عاما لرغبة في زيادة الارباح في المدى الطويل .

وتطور هذه الافكار عن طبيعة المنشأة كنسق في الفصل 9 . وتظهر المقاربات القائمة نحو هذا الموضوع ، المبنية على المبادئ الاقتصادية السلوكية وما بعد السلوكية ، على انها تتسم بالعيب المشترك الذي مفاده النظر إلى النشاط داخل المنشأة من منظور رد الفعل أو الاستجابة لتغيرات خارجية . ويتم اقتراح منظور بديل مبني على فكرة Penrose (1980) بخصوص الفرصة الانتاجية للمنشأة . وهذه تتطور داخليا استجابة لنشاط التعلم التنظيمي ، الذي هو جانب لا مفر منه لوضع صنع القرار داخل إطار العقلانية المحدودة . ولكن ، مع ذلك ، تتم مفهمة المنشأة كوحدة واحدة لأن صنع القرار الفردي والجماعي يكون محدَّدا داخليا بالمحيط الاستراتيجي للمنشأة . وهذا الاطار الواسع اكثر يعرِّف ويقود أو يوجِّه الطموحات الفردية . وتطور فكرة المنشأة كنسق استراتيجي بشكل تفصيلي باستخدام اعمال حديثة في ميدان سياسة العمل التجاري أو البزنس ، وخصوصا الثقافة التنظيمية . ويتم وضع تشديد خاص على طبيعة التبعية للمسار (Path dependency) أو الاعتماد عليه لصنع القرار . وتبنى مسارات أو منحنيات مسارية تنظيمية معينة على اهداف تنظيمية تفصيلية مشتقة من تحالفات أو ائتلافات سائدة ومن الاطراف صاحبة مصلحة أو المؤثرة في قرارات وافعال المنشأة (Stakeholders) . وتدخل تطورات حديثة في الفكر التنظيمي ، من منظور رد الفعل على مبادئ التايلورية (نسبة إلى Taylor) ، في هذا الاطار . اخيرا ، يعاد وضع الصنع الفردي للقرار في هذا الاطار باستخدام مقاربة مصاغة من جانب السيكولوجيا الادراكية .

ويطور الفصل 10 دلالات السياسة للاطار المطور في فصول سابقة . ويتم انتقاد التقليد الليبرالي العام ، فيما يتعلق بأن الدولة تكون منفصلة عن الاقتصاد ، الذي صاغ علم اقتصاد تكلفة الصفقة أو منحها سماتها الجوهرية ، وبشكل اعم علم الاقتصاد المؤسسي الجديد . ويتم اقتراح إطار بديل يبنى على فكرة أن الدولة نفسها هي بنية طريقة إدارة . ويولى انتباه خاص للعلاقات المدمَجة في شبكة ، بدلا من علاقات بين اطراف مستقلة ومتساوية ، بين القطاعين الخاص والعام . بالاضافة إلى ذلك ، يتم ادخال التعقيدات التنظيمية ، الموضحة في الفصل 9 ، في محيط القطاع العام وهو الامر الذي يؤدي إلى استنتاج أن الدولة ليست حيادية من منظور صفقاتها أو تعاملاتها مع القطاع الخاص . ومن ثم يطبق هذا الاطار العام على الميدان الخاص للسياسة الصناعية الذي يولى انتباه خاص إليه لأنه بشكل يمكن تأكيده الميدان الاكثر اتساما بالجدل لتأثير القطاع العام على نشاطات المنشآت بسبب وزن أو أهمية الافكار الليبرالية . ويتم التشديد على السياسة الصناعية التي ، تتسم بروح خلاقة أو بروح المبادرة ، والتي تغير الطبيعة التابعة للمسار لنشاطات القطاع الخاص .

Cognitive Psycology ** Productive ooportunity *

ويعود الفصل الاخير من هذا الكتاب إلى الافكار الرئيسة المحدَّدة في هذا المدخل والمطورة في الفصول الواقعة بينهما . وبشكل خاص يسبر غور قضايا التحليلات الساكنة ـ الديناميكية والمنهجيات الفردية ـ الاجتماعية في سياق تفسيرات ممكنة للتطور التدريجي للمنشأة بالتسليم بمنطقيات تنظيمية متغيرة وبشروط اجتماعية ـ اقتصادية وتنافسية متبدِّلة . وهكذا يربط علم اقتصاد تكاليف الصفقة بما يعتبر عادة ادبيات منفصلة بشكل كامل . وفي هذا المحيط الشامل ، يتم توضيح منزلة " الحالة الخاصة " لاطار تكلفة الصفقة . إنه لا يمكن أن يفسِّر الديناميكيات العامة للتغير التي توجِّه في اتجاه معين الطرق المعينة التي يمكن أن يستغل بها الفاعلون الاقتصاديون منافع بنية طريقة الادارة ، ولكن بالتسليم بمحيط شامل أو بيئة شاملة سيتم تحديد المؤشرات التنظيمية العامة ، ويمكن في هذه الحالة أن يكون لتكاليف الصفقة دور تقوم به .

الجزء الأول
ما وراء تكاليف الصفقات :
الخلفية

الفصل 2
نموذج تكلفة الصفقة

في هذا الفصل ، سيتم وصف العناصر الأساسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة . بالاضافة إلى هدف تعريف القارئ بالادبيات ، ايضا سيكشف هذا الفصل عن عدد من مشكلات عامة واضحة من جراء المقاربة . وسيسهل الادراك الصريح لهذه المشكلات مناقشات تفصيلية سيتم الخوض فيها في فصول لاحقة . وتنظَّم المادة كما يلي . في البداية سيتم فحص ورقة Ronald Coase (1937 ، The nature of the firm . ويفصل هذا العمل عن مساهمات لاحقة في الميدان لسببين : اولا ، يعترف بـ Coase ، بوجه عام ، " كمؤسس " علم اقتصاد تكلفة الصفقة (بالرغم من أنه لا يستخدم هذا المصطلح في ورقته 1937) ، ولهذا السبب فإن عمله مهم بحد ذاته وباستقلال عن أي شيء اخر ؛ ثانيا ، إن تحليله ، في جوانب كثيرة ، اكثر قابلية للفهم بما أن مساهمين لاحقين بنوا ، وقد يتكرر ذلك ، على صياغاته (وفي الوقت نفسه ضاعفوا نواقصه) . ولاحقا لهذه المناقشة بشأن Coase ، سيتم فحص اسلاف علم اقتصاد تكلفة الصفقة . اخيرا ، سيتم ايجاز عمل Oliver Williamson بشكل انتقادي ؛ وسيتم في فصول لاحقة التعريف بعمل نظريين اخرين لتكلفة الصفقة .

طبيعة المنشأة

يستهل Coase ورقته بملاحظة بسيطة ، ولكن مروعة (بالنسبة لزمنه) ، مفادها أنه إذا كانت الية السعر تستطيع توزيع الموارد بفاعلية فلماذا يتوجب تخطيط/توجيه تخصيص الموارد داخل المنشآت[1] . وبهدف حل هذه المشكلة الجلية يقترح Coase أن " السبب الرئيس الذي يفسِّر لماذا يكون مربحا أن يتم تأسيس المنشأة من المتوقع أنه سيكون أن هنالك تكلفة لاستخدام الية السعر " (P.30) . ويمكن اختزال أو تقليص هذه التكلفة إلى عدد من العوامل : (a) تكلفة اكتشاف الاسعار و (b) تكلفة التفاوض وابرام العقود . وهكذا ، بدلا من صياغة عقد منفرد لكل شخص يوظف يعيِّن المسؤوليات التفصيلية ، تكون حالات اقتصاد أو توفير متاحة متأتية من استخدام عقود توظيف تنص على حدود أو قيود تتعلق بقوة مستخدِم العاملين ـ يتم القيام بتوجيه تفصيلي داخل المنشأة . بالاضافة إلى ذلك ، هنالك تكلفة اخرى لالية السعر فيما يتصل بالعقود طويلة الامد نظرا لأن مشكلات التنبؤ ، وبناء على ذلك مشكلات تحديد العقد ، توجد بشكل حتمي . لذلك يكون ، مرة اخرى ، اكثر فعالية أن تستخدم عقود تعرِّف أو تحدِّد قيودا ومسؤوليات عامة .

في عمل لاحق يعود Coase (1960) إلى تعريف تكاليف الصفقة كما يلي :

> من اجل تنفيذ صفقة سوقية من الضروري اكتشاف من الذي يتم التعامل معه ، واعلام الناس أن شخصا يرغب في التعامل وبأية شروط ، واجراء مفاوضات تؤدي إلى مساومة ، وابرام عقد ، والقيام بفحص مطلوب أو بمعاينة مطلوبة للتأكد من أنه يتم اطاعة شروط العقد ، وغير ذلك .

وسيبنى كثير من العمل الموضح في الفصل 3 على هذه الصياغة للمسائل .

إن ما ذكر اعلاه يؤلف السمات المركزية أو الجوهرية لتحليل Coase . وسيتم نقل كثير من افكاره النيرة وتستخدم في فصول لاحقة ، ولكن لا بد اولا من فحص عدد من المشكلات . وفي البداية بامكاننا أن نتحول إلى عيوب ذات صلة تم ادراكها . اولا ، زعم Alchian and Demsetz (1972) أن تحليل Coase بمعنى ما هو حشو . إن اقتراح أن المنشآت توجد بسبب التكاليف النسبية لاستخدام السوق ، لابد أن يكون حقيقة عديمة الجدوى ؛ سيكون الامر بالضبط صحيحا أو صادقا بنفس درجة صحة وضع الاطار على رأسه واقتراح أن الاسواق توجد بسبب التكاليف النسبية للادارة . بالمثل يقترح Fischer (1977) أن تكاليف الصفقة اكتسبت اسما رديئا بحق نظرا لأنه يمكن تفسير أي ناتج اقتصادي تقريبا باللجوء إلى الاطار . وتتمثل المشكلة هنا في غياب أو عدم كفاية الاطار النظري الدقيق . وفكرة رئيسة مركزية لهذا الكتاب هي أن انتقاد Fischer صحيح ، وبالاضافة إلى ذلك فإن تطوير إطار ملائم يتضمن التحرك إلى خارج منظور تكلفة الصفقة الضيق .

دعونا الان نعود إلى ربما مشكلة اكثر أساسية فيما يتصل بتحليل Coase . إنه يعتبر الية السعر والسيطرة المبادرية كطريقتين **بديلتين** لتنظيم الانتاج ، بكلمات اخرى المشكلة الرئيسة أو المركزية هي مشكلة **تنسيق** تخصيص الموارد . وكما يُناقَش في الفصل 1 فإن هذا يستتبع أنه يمكن اشتقاق طبيعة المنشأة من علاقات التبادل . بكلمات Coase (1937:388) :

> خارج المنشأة توجِّه حركات السعر الانتاج ، والذي ينسَّق من خلال سلسلة من صفقات التبادل في السوق . وداخل المنشأة ، تلغى هذه الصفقات السوقية ويتم احلال المبادر-المنسِّق محل بنية السوق المعقدة مع صفقات التبادل ، والذي يوجِّه الانتاج . ومن الواضح أن هاتين هما طريقتان بديلتان لتنسيق الانتاج .

إذا قبلت هذه الصيغة بشكل حرفي فإنها غير ملائمة نظرا لأنها مبنية على فكرة أن الانتاج يمكن أن يوجد بطريقة أو بأخرى قبل أو بدون تنسيقه . ويظهر Coase على أنه يضع جنبا إلى جنب اطارين اقتصاديين جزئيين مختلفين . وكما يجادل Penrose (1980) ، فإنه لا يجب خلط النظرية القياسية للمنشأة مع ما يسمى هنا بعلم اقتصاد المنشأة : انهما يخدمان اهدافا نظرية مختلفة . في الجانب الاول ، فإن نظرية المنشأة هي عنصر في نظرية تحديد السعر والاسواق ، والذي

يكون تشديدها المركزي على **تنسيق** النشاط الاقتصادي . في الجانب الاخر توجد النظرية عن طبيعة المنشأة . وكما يشير Fourie (1989) ، في هذا الصدد ، فإن Coase يخفق في ادراك أن السمة المركزية للمنشأة هي إدارة عملية الانتاج ـ التوزيع ؛ وهذا صحيح للمنشأة الصغيرة بنفس درجة صحتها لـ General Motors . لا تستطيع الاسواق أن تنتج ، أنها فقط تستطيع أن تربط وحدات الانتاج والاستهلاك .

باختصار ، لا يمكن زعم " أن العلاقة المميِّزة للمنشأة هي كبت الية السعر " (Coase 1937:389) . إن زعم أن المنشآت تأخذ مكان الاسواق يفترض أن الاسواق تستطيع الوجود في غياب المنشآت . وهذا مستحيل لأن عدم وجود المنشآت يستتبع عدم الانتاج وهذا بدوره يستتبع عدم وجود أية وظيفة للاسواق ، أي أنها لن توجد . باختصار ، يبنى تحليل Coase على عدم اتساق بسبب فكرة أن المنشآت والاسواق هما طريقتان بديلتان لتنسيق الانتاج ؛ لا بد أن يتغلب أي تطور حقيقي في علم اقتصاد المنشآت على هذه المشكلة. وسيتم القيام بذلك في الفصل 3 .

ومن الممكن تأويل مجادلة Coase على أنها تستبعد أي تفسير لمنشآت شخص واحد ـ إنه ، في نهاية المطاف ، يحاول فهم السبب الأساسي للتنظيم الهرمي (الذي يقرأ الرأسمالي) . ولكن ، بالاضافة إلى تجاهل أو تفادي السبب الأساسي لمنشآت شخص واحد ، فإن تأويلا كهذا لا يتغلب على المشكلة المشمولة . فيما يتعلق بمنشأة شخص واحد ، يتم القيام فعليا بانتاج المنتوج / الخدمة ، أو ينظَّم ، وفي هذه الحالة إذا تم احداثه داخل حدود المنشأة سيظهر الاندماج (**ويمكن** أن تفسِّر تكلفة الصفقة هذا كما يناقش في فصول لاحقة) . ولكن ، إذا تم توظيف شخص ، والذي لم يكن سابقا منشأة شخص واحد ، يكون التغير من غياب علاقة مبنية على السوق إلى التسبب في حدوث علاقة توظيف (Fourie 1989) . على ضوء ذلك ، عندما لا يكون تعاقد خارجي فيما يتعلق بالخدمات المقدَّمة من جانب موظف أو مستخدَم متاحا ، فإنه لن توجد صفقة مسبقة بديلة مبنية على السوق . عندما لا يمكن استخدام صفقة سوقية ، لن تكون هنالك ، بالتعريف ، تكلفة لاستخدام الية السعر ، من ثم لا يمكن تفسير قرار التوظيف داخل الاطار الكوسياني (نسبة إلى Coase). بالاحرى وللسخرية ، يمكن لذلك أن يفسِّر الاطار الكوسياني اندماج منشآت شخص واحد (One- person firms) ، ولكن يمكن أن تواجه صعوبة فيما يتعلق بالمجادلة المعتادة اكثر بخصوص السيطرة الداخلية على مدخلات العمل في الانتاج .

ويمكن الان أن تتحول المناقشة إلى مشكلة اخيرة وذات صلة تتعلق بتحليل Coase (1937:392) . إنه يزعم :

> يتعين على المبادر (Entrepreneur) أن ينفذ وظيفته بتكلفة أقل ، بالآخذ بعين الاعتبار حقيقة أنه يمكن أن يحصل على عوامل الانتاج بسعر اقل من الية السوق الذي يقوم بكبتها أو الحلول محلها ، **نظرا لأنه يكون دائما ممكنا العودة إلى السوق الحرة إذا اخفق في فعل ذلك** (التشديد مضاف) .

Enterepreneur*

إن القسم المشدَّد عليه في الاقتباس اعلاه ذو أهمية مركزية ، لأنه إذا لم يكن من الممكن استخدام السوق الحرة كعرض بديل للمدخلات فإنه لا يمكن تفسير عملية التحويل داخليا (Internalisation) من منظور تكلفة استخدام الية السعر نظرا لأن عرض السوق لن يكون متوفرا (وهذا يتجاهل مشكلة " الكبت " المناقشة اعلاه) . وتم للتو اعطاء مثال عن ذلك فيما يتعلق بالتوظيف . وبوجه اعم ، مع ذلك ، فإنه غير واضح اطلاقا أن مصادر بديلة من العرض ستكون **دائما** متوفرة لكل عوامل الانتاج . ولماذا أن ذلك على النحو المشار إليه هو مسألة مهمة وبالتالي ستناقش بشكل تفصيلي في فصول لاحقة .

لاكمال هذا القسم سيكون مفيدا أن نفحص مناقشة Coase لعمل (1921) Knight . يقترح Knight أنه في عالم تأكد أو يقين (Certainty) تام ، فإن إدارة المنشأة ستتضمن تنسيقا روتينيا فقط . إن وضع Coase هذا الامر موضع التساؤل (من منظور : لماذا يمكن أن تتضمن كبت الية السعر ؟) يعاني من نواقص واضحة ، كما أشارت مناقشة سابقة إلى ذلك . من ناحية ثانية ، فإن صفة " العالم الحقيقي " ، تبعا لـ Knight ، هي وجود عدم تأكد (Uncertainty) متغلغل ، والذي يتميز عن المخاطرة (Risk) حيث يكون من الممكن توزيع احتمالات تتعلق بنواتج . وهكذا ، تبعا لـ Knight (1921:268) فإنه " مع حضور عدم التأكد فإن القيام بالاشياء ، التنفيذ الفعلي للنشاط ، يصبح جزءا ثانويا من الحياة بمعنى حقيقي ، إن المشكلة أو الوظيفة الرئيسة هي تقرير ما سيتم فعله وكيف يتم فعله " . إن رد Coase على هذه الفكرة هي المجادلة بأن حكما افضل أو معرفة افضل لا تفسِّر بنفسها المنشآت لأنه يكون من الممكن دائما استئجار أو التعاقد لاستخدام المستشارين . لكن ، هنالك مشكلتان تتعلقان بهذا الرد . اولا : تنتج الاستشارات نواتج (معلومات وخبرة) تشمل تنسيق المدخلات . ويتبع أنه اقتصاديا تكون وحدات الانتاج هذه منشآت . وبالطبع لا تحتاج المنشأة دائما أن يكون لها هوية قانونية ـ كما يكون الحال فيما يتعلق بمحاضر جامعي الذي يبيع خبرة . ولكن لا يتوجب خلط الوضع القانوني مع المحتوى الاقتصادي للسيطرة على نشاط الانتاج ـ التوزيع وتنظيمه . ثانيا : يتجاهل رد Coase التعقيدات التي تم تحليلها لاحقا من جانب Arrow (1962) حيث لا يمكن بيع وشراء المعلومات (في هذه الحالة مقدَّمة من جانب الخبراء) مثل سلع اخرى نظرا لأن المعلومات تتسم بأنه من المستحيل ، بالتعريف ، معرفة ما يتم القيام بشرائه حتى يتم اكتسابه ؛ بل ما أن يصبح الاستخدام المحتمل أو الكامن معروفا لا تكون هنالك حاجة لشرائها . على هذا الأساس ، لا توجد استشارات منفصلة في عالم كوسياني بسبب اخفاق سوقي (Market failure) مزمن . إن حقيقة أنهم يبيعون خبرة ، من ناحية اخرى ، تتضمن ميزة خصوصية في هذا الجانب . وميزة كهذه مبنية على " تقرير ما الذي سيتم فعله وكيفية فعله " ، لا يمكن تقليصها إلى تكاليف صفقة بسبب تشديدها على الانتاج وليس التبادل .

Market Failure ** Certainity *

وهكذا ، باتباع Knight ، يبدو أن عدم التأكد وعلم اقتصاد المنشأة متصلان بشكل لا فكاك منه ـ وهذه واحدة من الافكار الرئيسة المتكررة في هذا الكتاب .

علم اقتصاد تكلفة الصفقة : الاسلاف

قبل تقديم موجز وتقييم لعمل Oliver Williamson ، فإنه امر سيسهل المناقشة اللاحقة إذا تم بشكل مستقل ادراك الاسلاف الاقتصاديين الذين استند إليهم [2] . وربما أن المكان الواضح لكي نبدأ منه هو (1969) Arrow ، وهو المؤلف الاول الذي استخدم مصطلح " تكاليف الصفقة " . إنه يزعم أن " الاخفاق السوقي غير مطلق ؛ من الافضل اعتبار مفهوم اوسع وهو تكاليف الصفقة والتي بوجه عام تعوق تشكل الاسواق وفي حالات خاصة تمنع ذلك " ؛ إن تكاليف كهذه هي " تكاليف إدارة النسق الاقتصادي " (P.48) . ولاحظ أنه في صيغة Arrow ، **تمنع** تكاليف الصفقة ، في ظروف خاصة ، تشكل الاسواق . وفي حين أن ذلك قد يكون صحيحا ، كما يتم التحليل في الفصل القادم ، ولذلك يمثل تحسينا على الاطار الكوسياني ؛ فإن هذا الادعاء يطرح مشكلات لأنه إذا كان لا يمكن أن توجد اسواق ، فإنه خفة يد تحليلية أن نعزو تكاليف لادارتها . ومن ثم يحتاج الاطار إلى تطوير .

إن الدعامة الثانية لعلم الاقتصاد الوليامسونياني هي (بشكل مزعوم) "العقلانية المحدودة " لـ (1957,1961) Herbert Simon . وهذا المفهوم مبني على مبدأين . (1) إن للافراد أو لمجموعات الافراد حدودا أو قيودا على قدراتهم لمعالجة أو لاستخدام المعلومات التي تكون متوفرة . وهذه القدرة الحسابية المحدودة توجد بسبب صعوبات في فهم ومعالجة معطيات الاحساس المتعلقة بأية اوضاع ما عدا ضئيلة الأهمية . باختصار يوجد **تعقيد معلوماتي** . (2) بالمثل إنه غير معقول أن يتم اقتراح أنه يمكن تحديد أو تعيين كل الحالات الممكنة في العالم وكل علاقات السبب ـ التأثير أو الاثر ذات الصلة والتي يمكن كنتيجة حساب احتمالاتها ، بشكل مفترض على أساس ظهور أو حدوث سابق . وهذا يستتبع أن الفاعلين الاقتصاديين يواجهون بشكل لا مفر منه معلومات غير كاملة ، بكلمات اخرى يوجد **عدم تأكد معلوماتي** [3] . وهكذا ، وفقا لـ (1957:xxiv) Simon فإن الفاعلين الاقتصاديين يكونون " عقلانيين بشكل مقصود ، ولكن يكونون كذلك فقط بشكل محدود " . من الواضح أن الاطار الكوسياني مبني بشكل ضمني على فكرة معينة من العقلانية المحدودة . ويزعم Williamson أنه يبني عمله على العقلانية المحدودة ، ولكن كما سيجادل ادناه ، فإن هذا استخداما متحيزا للمفهوم الذي يقتصر على عدم التأكد المعلوماتي . في غياب التعقيد ، يمكن استخدام كل المعلومات التي تكون متوفرة ، وهو الامر الذي يتضمن فهما غير اشكالي ، وإن كان محدودا ، للواقع . في وضع كهذا تبنى الخلافات على مدخلات معلومات مختلفة وعلى اهداف أو تفضيلات مختلفة ، وليس على فهم مختلف . مع تعقيد

معلوماتي لابد أن يضفي الناس معنى على عالمهم ، من ثم يمكن أن توجد اختلافات في الفهم ، حتى مع نفس المعلومات . وهذا الاستخدام المتحيز للعقلانية المحدودة ضروري إذا تم القبول بالمجادلات المطروحة في الفصل 2 المتعلقة بالأساس النيوكلاسيكي الرئيس لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة . إذا تم افتراض أن التعقيد لا يوجد فيمكن مفهمة قضايا العقلانية المحدودة من منظور تخفيض تكاليف المعلومات إلى حد ادنى ، وهو ما يعادل الاقتصاد أو التوفير في تكاليف الصفقات . ومقاربة كهذه هي ثنائي تعظيم الربح أو الوجه الاخر له (Boland 1981) . ولكن مع وجود التعقيد ، لا يكون تخفيض للتكاليف إلى الحد الادنى الممكن / تعظيم للربح غير اشكالي ممكنا .

إن الاستخدام المتحيز للعقلانية المحدودة يبدو أنه غير متسق مع استشهاد Williamson (1985) بعمل Polanyi (1967) . يشدد Polanyi على أن كثيرا من المعرفة يكون متسما بالخصوصية (Idiosyncratic) وضمنيا ، والتي تظهر عندما لا يمكن التعبير عنها بشكل تام ولذلك تكون غير منظَّمة ـ يستخدم Polanyi (1962) مثال القدرة على السباحة والذي يمكن العمل وفقه إلا أنه غير مبلِّغ بشكل فاعل أو مؤثر . وكما تتم المناقشة في فصول لاحقة ، فإن مبدأ مهم للتنظيم يتمثل في أن معرفة كهذه قد يتشارك فيها إلى درجة هامة افراد يملكون تجربة مشتركة . من الصعب فهم كيف يمكن تأسيس المشاركة في معلومات ضمنية أو مفهومة ضمنيا على تجربة مشتركة إلا إذا وجد التعقيد المعلوماتي . ولاحظ أن كتَّابا اخرين ، غير مذكورين من جانب Williamson ، مثل Penrose (1980) and Nelson and Winter (1982) ، يقترحون افكارا مماثلة بشأن طبيعة المعرفة والمهارات . وسيتم التعبير عن أهمية مساهماتهم في فصول لاحقة .

قبل المضي لمناقشة عمل Oliver Williamson بشكل مباشر سيكون من المفيد ذكر دعامة اخرى في بنية تكلفة الصفقة : علم اقتصاد المعلومات . منذ بعض الوقت تم ادراك مشكلات المعلومات الموزعة بشكل غير متماثل . ومن المعتاد التمييز بين عدم تماثل قبلي أو متوقع ante (ex) وبعدي أو فعلي (Ex post) .وتظهر مشكلات القبلية عندما يكون لدى طرف صفقة معلومات عن شراء / بيع محتمل أقل من الطرف الاخر ، ولكن يتم الغاء هذا النقص في المعلومات بعد أن يتم انهاء أو اكمال الصفقة . ويدعى وضع كهذا وبشكل متكرر وضع انتقاء معاكس أو غير مؤات (Adverse Selection) ، في اثر العمل القيم والمؤثر لـ Akerlof (1970) . ويظهر عدم تماثل المعلومات الفعلي عندما يملك احد طرفي صفقة معلومات أقل من الاخر حتى بعد حدوث الصفقة . وتم ادراك ذلك اولا من جانب Arrow (1962) في سياق التأمين : لا تملك شركة التأمين أية طريقة واضحة لمعرفة أن مالك بوليصة تأمين يكشف عن كل المعلومات ذات الصلة المتعلقة بشكل وثيق بزعم أو ادعاء معين . وفي هذا السياق فإن مشكلات

المعلومات الفعلية أو البعدية تسمى " بالمأزق الاخلاقي " (Moral hazard) . ومن الواضح أن المشكلة تتخطى نطاق التأمين .

ويدمج (1975) Williamson عدم تماثل المعلومات المتوقع والفعلي في مفهوم اعم عن انضغاط المعلومات (Information Impactedness) الذي يبني عليه مسلمته المركزية عن الانتهازية (انظر ادناه) . وسيتم وضع ما إذا كانت هذه المسلمة ذات صلة موضع التساؤل في القسم القادم . الا أن الانتقادات الموضحة لا تتضمن أو لا تستتبع أن حالات عدم تماثل المعلومات غير هامة ، وعلى العكس سيتم ربط وجودها في الفصل القادم بتباينات أو فروق قوة اقتصادية . وقوة كهذه ستكون هامة في الاطار المطور في فصول لاحقة، وهذه حركة ابتعاد عن الانتباه الوحيد الممنوح للفعالية داخل علم اقتصاد تكلفة الصفقة .

علم اقتصاد تكلفة الصفقة

دعونا نتحول الان لفحص عمل Oliver Williamson . وسيبني كل من العرض والمناقشة وإلى حد بعيد على مساهمتيه Market and Hierarchies (1975) and The Economic Institutions of Capitalism (1985) . وفي حين أن هذين العملين يختلفان بشكل ثانوي ، ويتم الاشارة ادناه إلى بعض الفروق ، يتوجب النظر إلى العمل الاخير كتطوير أو كتوضيح للتحليل السابق . وكما تمت المناقشة في الفصل 1 فإن المبدأ الرئيس الذي يكمن في أساس علم اقتصاد الصفقة يتمثل في أن مؤسسات اقتصادية ستتطور بهدف الاقتصاد في تكاليف الصفقة . وتتفرع عادة مؤسسات كهذه كاسواق تتألف من عناصر بسيطة كثيرة ، والتي تشتمل على علاقات قصيرة الامد غير شخصية او غفل من الاسم وتسلسلات هرمية داخل المنشأة . وبينهما يوجد شبه اندماج حيث تكون العلاقات طويلة الاجل بين فاعلين اقتصاديين يمكن تعيين شخصياتهم أو هوياتهم (وليسوا مجهولين) ؛ تكون مهمة .

ويتبع Williamson تعريف Arrow لتكاليف الصفقة كتكاليف إدارة النسق الاقتصادي ، وباعتبارها هكذا فإنها مماثلة " للاحتكاك " في العلوم الفيزيائية . وبشكل اكثر تفصيلا ، فإن التكاليف المتوقعة للصفقة هي تكاليف صياغة والتفاوض على اتفاقية وحمايتها . وتتضمن التكاليف الفعلية للصفقة : (1) تكاليف سوء أو نقص التكيف التي يتم تحملها عندما تتسبب الصفقات في الانحراف عن التوافق مع المتطلبات ، و (2) تكاليف المساومة التي يتم تحملها إذا تم بذل جهود احادية الطرف لتصحيح حالات عدم التوافق ، و (3) تكاليف البدء والتكاليف الجارية المرتبطة ببنى طرق الادارة (غالبا ليست المحاكم) التي تحال إليها المنازعات أو الخلافات ، و (4) تكاليف تقييد أو تعزيز (bonding Costs) لانجاز التزامات أو تعهدات مكفولة أو مضمونة .

*يستخدم هذا التعبير للاشارة الى كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة

** Efficiency

ويجادل Williamson أن وجود تكاليف الصفقة يعتمد على ثلاثة عوامل : العقلانية المحدودة والانتهازية وتخصص الموجودات (Asset Specificity) . وتصف الانتهازية " السعي وراء المصلحة برياء أو بخداع " (Williamson 1985 : P.47) . ويشير تخصص الموجودات إلى الدرجة التي يتم فيها تثبيت أو تكبيل موجودات مادية أو بشرية معمرة في علاقة تجارية معينة ، وبالتالي المدى الذي تملك فيه قيمة في نشاطات بديلة . إن مستوى مرتفعا من تخصص الموجودات يستتبع وجود احتكار ثنائي . وفي هذا الصدد يقام تمييز مهم بين قبل وبعد تنفيذ العقد . قبل وقوع الحدث (ex ante) ، يمكن أن يوجد مشترون وبائعون كثر ، ولكن بعد وقوع الحدث (Ex post) ، لا يكون ضروريا أن يكون هذا هو الحال إذا كانت استثمارات تتسم بالخصوصية مطلوبة .

إذا لم تكن العقلانية المحدودة والانتهازية وتخصص الموجودات موجودة ، فإن تكاليف الصفقة لن توجد وفقا لـ Williamson . تأمل حالة عقلانية مطلقة : في وضع كهذا سيكون من الممكن بناء عقود محدَّدة بشكل تام بدون تكلفة منذ البداية ، ويكون التعاقد طويل الاجل ممكنا . وفي غياب الانتهازية ، فإن أية ثغرات توجد في العقود ، بسبب العقلانية المحدودة ، لن تفرض مخاطر تنفيذ نظرا لأن أي طرف لن يحاول أن يكسب ميزة على الاخر : يكون التعاقد قصير الامد والمتعاقب ممكنا . وعندما لا يوجد تخصص الموجودات لا تكون هنالك حاجة إلى وجود علاقات اقتصادية مستمرة ، بالتالي ستكون الاسواق متسمة بالتباري أو بالمزاحمة أي عدم وجود عوائق دخول (Contestable) بشكل تام . وتشير هذه الامثلة إلى حدود التحليل الارثوذكسي للاسواق . وخارج هذه الحدود تكون الترتيبات المؤسسية لادارة توزيع أو تخصيص الموارد اكثر تعقيدا .

بالتسليم بوجود مشكلات التعاقد (بكلمات اخرى وجود العوامل الثلاثة اعلاه)، فإن علم اقتصاد تكاليف الصفقة يزعم أنه قادر على تعيين بنى طريقة الادارة أو التحكم التي تستطيع بفعالية إدارة النشاط الاقتصادي في أي وضع . وتعرَّف الاوضاع المختلفة من منظور توليفات مختلفة من عوامل ثلاثة : تخصص الموجودات وعدم التأكد وتكرار الاستخدام . وبشكل أولي نستطيع تجاهل بُعد عدم التأكد . مع موجودات غير متخصصة ، تستطيع الاسواق بشكل فعال قيادة أو سوس توزيع او تخصيص الموارد بغض النظر عن إلى أي مدى تكون الصفقات متكررة . وإذا ظهر أي خلاف فيمكن تسويته في نهاية المطاف من خلال تقاضٍ منظَّم في المحكمة . ومن المرجح أن تمزق أو تقطع تسوية كهذه العلاقات التجارية ، إلا أن هذا غير مهم بسبب الطبيعة غير المتخصصة للموجودات . ولكن بقدر ما تكون الاستثمارات اكثر تخصصا ، تكون وسائل أو اجراءات وقائية مطلوبة للسيطرة على اخطار الانتهازية . إذا تم الشروع في صفقة معينة بشكل منتظم ، ستتطور بنى ادارة متخصصة : وفيما يتعلق بموجودات متخصصة بشكل مرتفع فإن هذا يتضمن التنظيم داخل المنشأة ؛ وفيما يتعلق باستثمارات متسمة بطابع خاص أقل ، ولكن مع ذلك متخصصة ، ستتطور طرق إدارة ثنائية . وتتضمن طريقة إدارة

ثنائية ، معروفة ايضا كتعاقد مؤلف من علاقات (Relational contracting) ، شركاء تجاريين يظلون مستقلين ولكن يلزمون انفسهم بعلاقات طويلة الاجل . وفي اوضاع حيث يتم الشروع في صفقة من حين إلى اخر فقط ، ولكن يكون استثمار يتسم بالخصوصية مطلوبا ، فإنه ليس امر مربح بشكل كاف تكريس موارد لخلق بنى إدارة متخصصة . من ثم ستنبثق طرق بنى إدارة ثلاثية . وهذه تشمل حل خلافات من خلال مساعدة طرف ثالث ، مثلا التحكيم أو استخدام خبراء مستقلين . وعندما يتم ادخال بُعد عدم التأكد في هذه المخططات فإن التغير الحقيقي الوحيد هو زيادة أهمية بنى طرق إدارة طويلة الاجل واقية عندما يتم القيام باستثمارات تتسم بالخصوصية .

ويشكل ما ذكر اعلاه الصفات المهمة لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة والذي ستناقش جوانب معينة منها بشكل تفصيلي في فصول لاحقة . وقبل فحص هذا الاطار قد يكون مفيدا الاشارة إلى أن Williamson قد غيَّر افكاره بخصوص الأهمية النسبية لبنى طرق الادارة المختلفة . في عمله 1975 كان صاحب رأي مفاده أن المؤسسات الاقتصادية تتجمع في واحدة من نهايتي طيف الادارة : من ثم العنوان Markets and Hierarchies . وكانت البنى الوسيطة تعتبر بوصفها غير مستقرة . وفي عمله 1985 كان " مقتنعا أن الصفقات في المدى المتوسط [بين السوق والنسق الهرمي] تكون شائعة اكثر " (P.83) . من ناحية ثانية فإن ما ليس واضحا هو ما إذا كان يعتقد بأن عمله السابق خاطئ أو عتيق الطراز . وكما يجادل في الفصل 6 ، زاد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي أهمية بنى طرق الإدارة في المدى المتوسط .

علم اقتصاد تكلفة الصفقة : تقييم

دعونا نتحول الان إلى فحص أولي لهذا النموذج الوليامسونياني . والموضع الاسهل للبدء هو بالرجوع إلى المناقشة السابقة بخصوص Coase . لقد تم نقل أو ترحيل خطأين . الاول هو أن Williamson يعتبر بنى طرق الادارة المختلفة كطرق **بديلة** لتنظيم الانتاج . ومن ثم فإن الامكانية النظرية لعدم وجود أية منشاة مستحيلة منطقيا نظرا لأن عدم وجود أية منشأة يستتبع عدم وجود أية انتاج . وكما هو الحال مع الاطار الكوسياني ، فإن ادخال أو طرح منشآت شخص واحد يحل محل المسائل إلا أنه لا يزيلها . لقد تغيرت اللغة المستخدمة من جانب Williamson هنا إلا أن المشكلة تظل قائمة . وفي عمله (P.20) 1975 يشدد على أنه في البداية كانت هنالك اسواق " . وبحلول 1985 ، حل العقد محل الاسواق كعلامة الاهتداء التحليلية :

> تتبنى المقاربة المقترحة توجها تعاقديا وتؤكد على أن أية مسألة يمكن أن تصاغ كمشكلة تعاقد يمكن فحصها بطريقة تظهر احسن جوانبها من منظور التوفير في تكلفة الصفقة . وكل علاقة تبادل تكون مؤهلة لذلك . ويثبت في

* Relational Contracting

> النهاية أن مسائل اخرى كثيرة ، والتي تبدو ظاهريا أنها تفتقد الجانب التعاقدي ، تملك بفحص عن كثب صفة تعاقدية ضمنية .
> (Williamson 1975:17)

بالمقابل يقترح Williamson (1985:23) وجود " اشكال اكثر تعقيدا للتعاقد (بما في ذلك انماط غير سوقية من التنظيم) " .

إن العيب المركزي هنا يتمثل في العيب المحدَّد في الفصل 1 . تخلق هذه المنهجية المبنية على التبادل تحديدا أو تعيينا غير ملائم للطبيعة الخاصة للمنشأة . بالواقع ، تتضمن الصفة المميزة للمنشأة إدارة عملية انتاج ـ توزيع . ولازالة هذا التقييد بامكاننا أن نتبع تطبيق Kay (1984) and Hennart (1991) ونعيِّن بشكل منفصل تكاليف التنظيم وتكاليف الصفقة . إن الامر الاول هو تكاليف إدارة المنشآت وليس تكاليف إدارة الاسواق . وسيتم تبني هذه المقاربة في الفصل القادم : بتحديد أو تعريف تكاليف التنظيم يكون ممكنا فحص العوامل التي تكمن في أساس وجودها .

وبامكاننا الان أن نتحول إلى العيب الثاني الذي نقله أو رحَّله Williamson من Coase . إنه حاجة منطقية بالنسبة لنظريي تكلفة الصفقة أن يكونوا قادرين على افتراض وجود تخصيص للموارد مبني على السوق . إذا لم يكن من الممكن استخدام الاسواق فيكون من المستحيل الحديث عن التوفيرات في تكلفة الصفقة . وبهذا الصدد فيمكن أن تطرح المقاربة المؤسسية المقارِنة لـ Williamson (1985:22) مشكلات :

> يتم دائما تقييم تكاليف الصفقة بطريقة مؤسسية مقارِنة ، والتي يقارن فيها نمط تعاقد مع اخر . على ضوء ذلك ، فإن ما يهم يكون الفرق في تكاليف الصفقة وليس مقدارها المطلق .

ويتم تبني هذه المقاربة نظرا لأنه من الصعب غالبا اضفاء طابع كمي على تكاليف الصفقة . وهذه الصعوبة ، بالاضافة إلى تكرار أو تقليد تعليق Fisher المذكور سابقا ، تحجب مسلمة ضمنية مفادها أن بنى طرق إدارة أو سيطرة بديلة تكون دائما واقعية أو ممكنة التحقيق . وسيتم في الفصل القادم مناقشة امكانية التحقق أو الواقعية المحتملة لبنى طرق الادارة .

دعونا الان نتحول إلى عدد من اوجه القصور المتعلقة بالاطار الوليامسونياني والتي لم يتم استيرادها من Coase ، بأية طريقة صريحة . ويمكن تصنيف اوجه قصور أو عيوب كهذه تحت عنوانين عريضين : تلك المتعلقة بمسلمة الانتهازية ؛ وتلك المتعلقة بالصلات أو الروابط بين تكاليف التعاقد وتكاليف الانتاج . وسيتم مناقشة هذين الميدانين تباعا . إن المعارضة للوضع المركزي للانتهازية مبنية على ثلاثة خطوط من المجادلة أو الحجج . أولا ، يشدد Williamson (1985:122) على أن : " مخاطر المتاجرة أقل حدة في اليابان مما في الولايات المتحدة بسبب الكوابح المؤسسية والثقافية على الانتهازية " . وتستتبع هذه العبارة أن الانتهازية عامل داخلي التحدّد ، بدلا من أن تكون مسلمة مسبقة والتي هي الصيغة الوليامسونيانية المعتادة . إلا أن هذا يمثل فقط جزءا من مشكلة اكثر أساسية . لقد تم سابقا تبيان أنه وفق Williamson لو لم يوجد أي من الانتهازية

Convernance Structure*

أو العقلانية أو تخصص موجودات ما وجدت تكاليف الصفقات . وهكذا إذا عملت السمات أو الخواص الثقافية ككابح أساسي على وجود الانتهازية ، كما يزعم Williamson أنه يحدث في اليابان ، فإن التفسير بخصوص وجود المنشآت اليابانية يتقوض (Kay 1992) . لماذا لا يمكن ان تكون الاسواق وطرق الادارة الثلاثية الاطراف والتعاقد العلاقاتي ملائمة لادارة تخصيص أو توزيع الموارد ؟ إن الطريقة التي يصوغ بها Williamson تحليله تجعل من الضروري تفسير وجود المنشآت ، بدلا من اشكال اخرى من طرق الادارة .

وتنبع المشكلة الثانية ، المتعلقة باستخدام أو توظيف Williamson للانتهازية ، من المشكلة الاولى . إن الزعم بأن تكاليف الصفقة لن توجد في غياب الانتهازية ربما يكون اشكاليا . تأمل الاقتباسات التالية من Williamson (1985) :

> تأمل ... الوضع حيث ... تكون الانتهازية مفترضة أنها غائبة ، والذي يتضمن أن كلمة الوكيل تكون عمليا التزامه . ومع أن فجوات أو ثغرات ستظهر في هذه العقود ، بسبب العقلانية المحدودة ، فإنها لا تثير اخطار تنفيذ إذا لجأت الاطراف إلى فقرة أو مادة عامة ذاتية الفرض (Self-enforcing). إن كل طرف من اطراف العقد يتعهد منذ البداية أن ينفذ العقد بشكل فعال (باسلوب تعظيم الربح المشترك) وأن يسعى وراء عوائد منصفة فقط في فترات تجديد العقد . وبذلك يتم رفض السلوك الاستراتيجي . (P.31)
>
> بشكل واضح ، إن لم يكن بسبب الانتهازية ، فيمكن أن السلوك كله مقاد أو محكوم بقاعدة . وهذا لا يتطلب ، ايضا ، إعادة تخطيط مسبق شامل . يمكن معالجة أو التعامل مع الاحداث غير المتوقعة بقواعد عامة ، حيث يوافق الطرفان على أن يكونا مقيَّدين أو ملتزمين بافعال من نوع تعظيم الربح المشترك . وهكذا يمكن تفادي المشكلات خلال تنفيذ العقد باصرار مسبق على فقرة عامة من النوع التالي : اوافق بشكل صريح أن اكشف عن كل المعلومات ذات الصلة ومنذ ذلك الحين فصاعدا أن اقترح وأن اتعاون في افعال لتعظيم الربح المشترك . (P.48)

في الاقتباس الاول يتم ادراك العقلانية المحدودة بشكل صريح ، ولكن في العبارة اللاحقة تتم الاشارة أو الاحالة إلى السلوك المعظِّم للربح المشترك . ولكن بالتسليم بالعقلانية المحدودة ، وبشكل خاص التعقيد المعلوماتي ، لا يوجد سبب **لافتراض** أن الادراكات والاهداف الفردية ستتيح المجال لتعريف استراتيجية تعظيم وحيدة . بالمثل ، يتم زعم أنه ستطلب العوائد المنصفة فقط . ولكن كيف يمكن بشكل موضوعي تعريف العوائد المنصفة عندما توجد العقلانية المحدودة ؟ وفي الاقتباس

الثاني تشير الفقرة إلى الكشف عن كل المعلومات ذات الصلة وإلى السلوك المعظِّم . مجددا : أين العقلانية المحدودة ؟

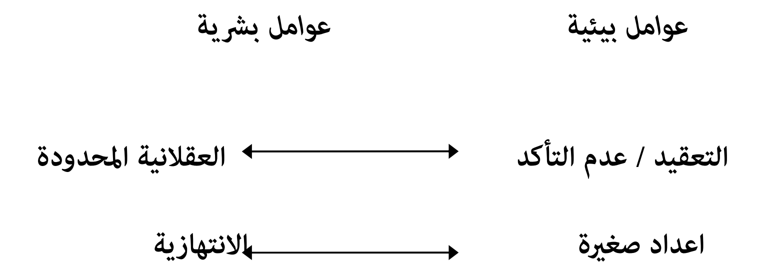
إن حالات عدم الاتساق التي تم تسليط الضوء عليها للتو ، تفضي إلى المشكلة الثالثة المتعلقة باستخدام Williamson للانتهازية . تأمل العبارة التالية

> تشير الانتهازية إلى كشف غير كامل أو مشوَّه للمعلومات ، بشكل خاص إلى جهود محسوبة تضلِّل أو تشوِّه أو تخفي أو تربك أو تشوِّش بخلاف ذلك . إنها مسؤولة عن شروط أو ظروف حقيقية أو مخترعة من عدم تماثل المعلومات ، والتي تعقد بشكل ضخم مشكلات التنظيم الاقتصادي .
>
> Williamson (1985:47-8)

إن المسألة الاولى التي يترتب ملاحظتها هي تغير التعريف . في نفس الصفحة تعرَّف الانتهازية باعتبارها " السعي وراء المصلحة الذاتية بمكر أو بخداع " و "الكشف غير الكامل أو المشوَّه عن المعلومات " . ويمكن أن التعريف الثاني من هذين التعريفين غير ملائم لأن العقلانية المحدودة يمكن أن تؤدي إلى مشكلات كشف عن المعلومات بدون نية خبيثة (وهي مسألة سيتم الشروع في معالجتها لاحقا) . وبشكل مرتبط بذلك ، يبدو أنه يتم خلط العقلانية المحدودة والانتهازية . إن الانتهازية لا تتسبب في عدم تماثل المعلومات ، إن هذا الاخير يوجد بسبب العقلانية المحدودة . وبالتسليم بوجودها يمكن أن يتم **تضخيم** مشكلات تخصيص الموارد بسلوك انتهازي .

يتسبب في هذا الخلط بين العقلانية المحدودة والانتهازية في عمل Williamson بتمييزه (1985) بين عدم التأكد المؤشري (Parametric) وعدم التأكد السلوكي . ويشير الاول إلى اضطرابات خارجية ، والاخير هو عدم تأكد من نوع استراتيجي والذي يمكن أن يعزى إلى الانتهازية . بالواقع ، تطرح لذلك فئتان من مشكلات المعلومات : اولا ، العقلانية المحدودة وعدم التأكد المؤشري وثانيا ، الانتهازية وعدم التأكد السلوكي . ولاحظ أن عدم التأكد السلوكي يتجسد في العمل الانساني (أي الانتهازية) ومن ثم يكون عدم تأكد حقيقي بمعنى عدم القدرة على تعيين احتمالات للنواتج الممكنة المختلفة . في الجانب الاخر ، لا بد أن يكون ممكنا فصل عدم التأكد المؤشري عن الفاعلين أو الوكلاء الاقتصاديين وبخلاف ذلك ستوجد حالات الخلط المتعلقة بالعقلانية المحدودة والانتهازية الموضحة اعلاه . وهكذا يزعم Williamson (1985:56) أن " تخصص الموجودات يتمتع بالاهمية فقط بالاقتران مع العقلانية المحدودة / الانتهازية وفي وجود عدم التأكد " ، بكلمات اخرى تكون العقلانية المحدودة والانتهازية مقترنتين كصفتين انسانيتين ويتم تحديد عدم التأكد بشكل منفصل . في عمل ابكر ، يستخدم Williamson and Ouchi (1983:15) الرسم التوضيحي اللاحق بالشكل 1.2 لتوضيح هذه المسألة .

وهذا التحديد أو التعيين المنفصل لعدم التأكد / التعقيد يتطلب تعريفا مستقلا عن السلوك الانساني ، بالتالي يشير Williamson (1985) ، في مناسبات كثيرة ، إلى " درجة عدم التأكد المؤشري " . ولكن ، بالطبع ، من غير المسموح الاشارة



الشكل 1.2 اطار الاخفاقات التنظيمية

إلى درجات من عدم التأكد ـ يكون هذا ممكنا فقط في اوضاع مخاطرة (Risk) حيث تكون الاحتمالات قابلة للحساب . وامر مفصح ، في هذا السياق ، اقتباس زعم Williamson (1975:23) الذي مفاده " أنه طالما يكون إما عدم التأكد أو التعقيد حاضرا في درجة أساسية ، فإن مشكلات العقلانية المحدودة تظهر " ، ويلاحظ " أنه يشير ايضا في هذا الصدد إلى أن التمييز بين المخاطرة وعدم التأكد ليس هو التمييز الذي سأهتم به " ـ إذا كان حقا مفيدا لأن يوظف في أي سياق مهما كان " . وفي وقت عمله 1985 ، يستدعي Williamson دعم Ludwig Von Mises (1949), Shackle (1961) and Georgescu - Roegen (1971) ، واصرارهم على أهمية " الجدِّة (Novelty) " (كما يسميه المرجع الاخير) وبالتالي كون عدم التأكد اكثر صلة وليس المخاطرة . ولا يظهر Williamson أنه يدرك المشكلات المنهجية المشمولة . إن الاتساق المنهجي يتطلب أنه لا يمكن تعيين عدم التأكد الحقيقي بشكل مستقل عن السلوك الانساني . ومن الضروري اتباع تطبيق Hodgson (1988) ، الذي يبنى على Keynes (1971) ، حيث يكون عدم التأكد محدَّدا فقط من منظور إلى أي مدى يكون الفرد **واثقا** بخصوص ظهور حدث .

باختصار ، توجد مشكلة منهجية مهمة اخرى في الاطار الوليامسونياني : تستتبع العقلانية المحدودة وجود عدم تأكد حقيقي والذي يكون قابلا للتعيين فقط بلغة الادراكات الفردية . إلا أن ادراكات كهذه تجعل من المستحيل تعيين بشكل منفصل العقلانية المحدودة وعدم التأكد المؤشري من جهة والانتهازية وعدم التأكد السلوكي من الجهة الاخرى . وهذا الفصل يتمتع بأهمية مركزية لاطار Williamson لأنه بدونه لا يمكن أن تكون الانتهازية مهمة بنفس درجة أهمية العقلانية المحدودة وتخصص الموجود بإعتبارها العوامل الثلاث التي تفسِّر وجود مشكلات التعاقد . وهكذا ، فإن المشكلة الحقيقية هي الدور **المركزي** الممنوح للانتهازية ، والذي بالواقع ، للسخرية ، لا يكون ضروريا .

Risk*

ويخطو Langlois (1984) خطوة مهمة إلى الامام عندما يجادل بأن المشكلة الأساسية لفهم بنى طرق الادارة ليست الانتهازية **بحد ذاتها** ولكن بالاحرى عدم التأكد [(4)] . على سبيل المثال ، لا يكون ضروريا أن تكون القرارات لانتهاك عقود أو انتزاع نواتج من اتفاقيات تعاقدية ، تجليات لسلوك انتهازي ، بالاحرى فقد تتضمن **ادراكات** مختلفة عن العالم . وكما يجادل Hodgson (1988)، قد يكون انتهاك التزام تعاقدي مبنيا على دوافع ايثارية إذا كانت توجد ادراكات متباعدة ومتباينة عن العلاقات السبب ـ النتيجة ، أو عن حالات نهائية للعالم .

إن المسألة المركزية هنا هي تلك المطروحة سابقا ابان مناقشة العقلانية المحدودة . إن الافراد يفهمون عالمهم غير المؤكد والمعقد بمنح معنى للمعطيات الحسية . إن أهمية المعلومات تعتمد على ادراكات الفرد . من ثم يمكن ان تنشأ النزاعات بسبب العقلانية المحدودة ووجهات النظر المختلفة ذات الشأن عن العالم ، وقد تكون الانتهازية متضمَّنة إلا أن ذلك اعتبار ثانوي ـ انظر ادناه . وربما امر مدهش أن Williamson لا يطرح هذه الافكار الثاقبة . على سبيل المثال ، تمت الاشارة سابقا في هذا الفصل إلى استشهاده بعمل Michael Polanyi عن الطبيعة الخصوصية للمعرفة ، والطريقة التي قد تتم بها المشاركة في هذا المعرفة من جانب افراد ذوي تجربة مشتركة . ويتبع أن النزاعات ، في حالة تجارب متباينة ، حول معنى الاحداث يمكن أن تنشأ . بالحقيقة يقترب Williamson (1985:59n10) جدا من موقف كهذا ، إنه يدرك أن

> بسبب أن مقدارا كبيرا من المعلومات ذات الصلة بخصوص استحقاق الثقة أو غيابها التي تولَّد خلال سياق المتاجرة ثنائية الطرف ؛ يكون معلومات خاصة بشكل جوهري ـ من حيث أنها لا يمكن أن تبلَّغ لاخرين وأن تتم مشاطرتها معهم بشكل كامل ... فإن المعرفة بخصوص حالات عدم التأكد السلوكي تكون متفاوتة جدا . ويكون تنظيم السلوك الاقتصادي حتى اكثر تعقيدا كنتيجة .

لاحظ أن هذا التعليق يقتصر على عدم التأكد السلوكي . من ناحية ثانية ، لا يبدو ما يلي أنه كذلك (إن كون المناقشة السابقة ذات صلة امر واضح هنا) " ما عدا عندما تكون التغيرات في حالات العالم غير غامضة ، فإن التعاقد العسير بين اطراف مستقلة ذاتيا يمكن تماما أن يتسبب في ظهور خلافات أو نزاعات حقيقية عندما يتم طرح ادعاءات أو مطالبات مشروطة بالحالة (State - Contingent) " (P.70) . ربما أن رفض Williamson الظاهر للتحرك إلى ما وراء ادراك هذه المشكلات إلى الاخذ بعين الاعتبار بشكل متكامل للعقلانية المحدودة ؛ ربما أن ذلك بسبب هدفه المتمثل في محاولة ادخال مشكلات التعاقد إلى علم الاقتصاد النيوكلاسيكي الارثوذكسي ، كما تمت المناقشة في الفصل 1 . إن هذه الارثوذكسية الاقتصادية تتطلب ، من بين اشياء اخرى ، واقعا معيَّنا بشكل غير اشكالي يكون مشتركا لكل الفاعلين الاقتصاديين .

وامر مباشر تماما أن تزال حالات عدم الاتساق هذه في علم اقتصاد تكلفة الصفقة . إن كل ما يكون مطلوبا هو ازالة الانتهازية كواحدة من دعاماته المركزية. ويمكن بعدئذ تطوير إطار يسلم بالعقلانية المحدودة ويفحص الطرق التي تشجع وتقيِّد بها بنى طرق إدارة مختلفة الانتهازية والثقة . تم التشديد على اهمية الثقة من جانب ، على سبيل المثال ، Arrow (1974), Fox(1974) and Hodgson (1988) . إن تطور السلوك الانتهازي أو المتسم بالثقة يعتمد ، جزئيا ، على المدى الذي تخلق فيه بنى طرق الادارة ادراكات متقاربة عن العالم . وهذا امر مركزي لفهم طبيعة التنظيم والمنشأة ، وهو ايضا عامل مهم يكمن في أساس تطور استراتيجيات شبه الاندماج التي تتم مناقشها في الفصل 7 . من ثم تدخر مناقشة اكثر تفصيلا لتطور الثقة ، وليس السلوك المتسم بالتعارض ، لفصول لاحقة . وإلى حد معين فإن عناصر إطار كهذا متضمَّنة في عمل Williamson . في كتابه 1975 يشدد على اهمية " الجو " أو " المزاج " (Atmosphere) : " يقصد من الاشارة إلى المزاج اتاحة المجال لتفاعلات تتسم بمواقف وعواقب الانساق المرتبطة بذلك " (P.37) . بحلول 1985 تم اسقاط مفهوم " المزاج " ، وفي مكانه يوجد ما يلي ، والذي من الممكن اقتباسه بشكل طويل نوعا ما :

> يمكن أن تنشأ توفيرات اضافية تخص الصفقات في المنطقة المشتركة بين المزود والمشتري عندما يتم بشكل متتال تكييف العقود استجابة لاحداث تتجلى للعيان وعندما يتم الوصول إلى اتفاقيات تعاقدية مجدَّدة دوريا . إن المألوفية هنا تسمح بتحقق اقتصاديات الاتصال أو الاستخدام الفعال والمختصر للاتصال: تتطور لغة متخصصة بقدر ما تتراكم الخبرة ويتم بث واستلام الفروق الدقيقة بطريقة بالغة الدقة . وتتطور تدريجيا كل من علاقات ثقة شخصية ومؤسسية . وهكذا ، فإن الافراد الذين يكونون مسؤولين عن تكييف أو تعديل المناطق المشتركة أو مناطق اللقاء والتأثير يملكون مصلحة شخصية وايضا تنظيمية فيما يحدث . وحيث يتم الاعتقاد بأن الاستقامة أو الامانة الشخصية نافدة المفعول ، فإن الافراد المتواجدين في مناطق اللقاء والتأثير يمكن أن يرفضوا أن يكونوا جزءا من جهود انتهازية للاستفادة أو كسب ميزة من (الاستناد إلى) نص العقد عندما تكون روح الحوار مُضعَفة . وحالات رفض كهذه يمكن أن تخدم ككابح على النزعات التنظيمية إلى السلوك بشكل انتهازي . مع بقاء الاشياء الاخرى على حالها ، فإن علاقات الحوار المتسمة بالخصوصية والتي تظهر ثقة شخصية ستظل على قيد الحياة بالرغم من توتر اكبر وستبدي قابلية تكيف اكبر .
>
> (Williamson 1985:62-2)

وتقترب هذه الصياغة جدا من جعل الطموحات محدَّدة داخليا ، الامر الذي يتم اقتراحه في القسم III من هذا العمل عندما يتم التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية .

في وقت ابكر ، تم تصنيف المشكلات المتعلقة بالاطار الوليامسونياني تحت عنوانين عريضين : تلك المتعلقة بالانتهازية ، وتلك المتعلقة بالصلات بين تكاليف

Atmosphere*

التعاقد وتكاليف الانتاج . ويمكن الان فحص الاخيرة . ويمكن التعبير عن وجهة نظر Williamson (1985:61) وبشكل موجز كما يلي

بوجه اعم ، لا يتمثل الهدف في التوفير في تكاليف الصفقة ولكن في التوفير في كل من جانبي تكلفة الصفقة وتكلفة الانتاج النيوكلاسيكية . ومن ثم فإن ما إذا كانت اقتصاديات تكلفة الصفقة تتحقق على حساب اقتصاديات الحجم (Scale economies) أو اقتصاديات التنويع (Scope Economies) يحتاج إلى التقييم .

إن الصلة بين تكاليف التعاقد وتكاليف الانتاج هي صلة مهمة ، وسيتم توضيحها في فصول لاحقة ، وبالتالي فإن خاتمة هذا الفصل ستقتصر على تعليقات موحية قليلة . ومن غير الممكن بالذات تبني الصياغة الوليامسونيانية لأنها غير متسقة بهدف ربط تكاليف الصفقة وتكاليف الانتاج النيوكلاسيكية ؛ إن الاولى تعتمد على العقلانية المحدودة والاخيرة تتجاهلها . إن منظورين منهجيين كهذين لا يمكن جمعها معا بشكل متسرع . على سبيل المثال ، يستشهد Williamson (1985:11) بـ Michael Polanyi بالطريقة اللاحقة كالهام لعمله الخاص به

إن محاولة تحليل الفنون الصناعية المتوطدة ، وبشكل علمي ، ادت في كل مكان إلى نتائج مماثلة . بالواقع ، حتى في الصناعات الحديثة فإن المعرفة التي لا يمكن تحديدها ما زالت تشكل جزءا جوهريا من التكنولوجيا . وأنا نفسي شاهدت في هنغاريا الة جديدة مستوردة لنفخ الجزء الزجاجي للمصابيح الكهربائية ، وهي بالضبط نظير الة كانت تعمل بنجاح في المانيا ، تخفق في سنة كاملة في انتاج مصباح كهربائي واحد بدون عيوب .

(Polanyi 1962 : 52)

وهكذا ، يكون تحليل غير نيوكلاسيكي للانتاج مطلوبا نظرا لأن مشكلات التعاقد والتنظيم ديناميكية بشكل متأصل . إن المشكلة المركزية ، هنا ، فيما يتعلق بتعليل تكلفة الصفقة ، هي أنه لضمان صفات مميزة للتنظيم غير متغيرة (وهو متطلب لاقتصاد الصفقة كما تمت المناقشة في الفصل 1) لا بد أن تكون العوامل التنظيمية والتكنولوجية / اسواق المنتوجات قابلة للفصل . إن اية حالات عدم قابلية للفصل ستؤدي إلى تغيرات في بنية طريقة الادارة تتسبب في تغير الصفات التنظيمية . إن وجهة نظر Polanyi المقتبسة توا تقترح أن عدم قابلية فصل كهذه هي القاعدة وليس الاستثناء . وسيتم في الفصل القادم اخذ هذا التعقيد بعين الاعتبار .

ولاغراض المناقشة الحالية يكون كافيا جذب الانتباه إلى استخدام Williamson لمنظور التوفير أو الاقتصاد (Economizing) ، والذي في حين يقع في شباك التحليل الساكن للانتاج ، يملك علاقة متقلقلة بالديناميكية المتأصلة للتنظيمات . ايضا ، وكما وضح من جانب McGuiness (1987) ، يفترض بشكل ضمني ، في التركيز على السلوك المقتصد (النيوكلاسيكي) ، بأن الفعالية (Efficiency) ستكون القوة الدافعة للتغير والابتكار أو التجديد (انظر ايضا

Scale Economies*

Malcolmson 1984) . ومنظور كهذا يجعل غير هامة مسائل القوة بين الوكلاء أو الفاعلين الاقتصاديين ، وبذلك يتجاهل افكارا ثاقبة طرحت على سبيل المثال ، من جانب Marglin (1974) و (1984) Putterman . وتتمثل المسألة المركزية في أنه إذا تم تبني دلالات العقلانية المحدودة بالكامل ، فلا يكون ممكنا تعريف السلوك الفعال غير الاشكالي ، وهي مسألة تناقش بالتفصيل في فصول قادمة .

خلاصة

يعلن هذا الفصل الحقائق الأساسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة ، ويطرح انتقادا عاما بخصوصه . والنتائج الرئيسة هي :

1 يتجاهل علم اقتصاد تكلفـة الصفقة الصفـة الاساسية للمنشأة باعتبارها وحدة انتاج ـ توزيع ، وبالتالي فإن وجود المنشآت لا يمكن تفسيره من منظور تكلفة الصفقة .

2 لا بد دائما أن يفترض علم اقتصاد تكلفة الصفقة أن توزيع أو تخصيص الموارد المبني على السوق يكون ممكنا . وهذا ليس ضروريا أن يكون الحال .

3 إن الدور المركزي للانتهازية يقحم مشكلات منطقية في علم اقتصاد تكلفة الصفقة .

4 إن الصلة بين تكاليف التعاقد وتكاليف الانتاج مهمة ، إلا أن أية وجهة نظر نيوكلاسيكية بخصوص الاخيرة تكون اشكالية نوعا ما .

5 منح دور مركزي للعقلانية المحدودة والطبيعة المتسمة بالخصوصية للمعرفة .

الفصل 3

الاطار العام

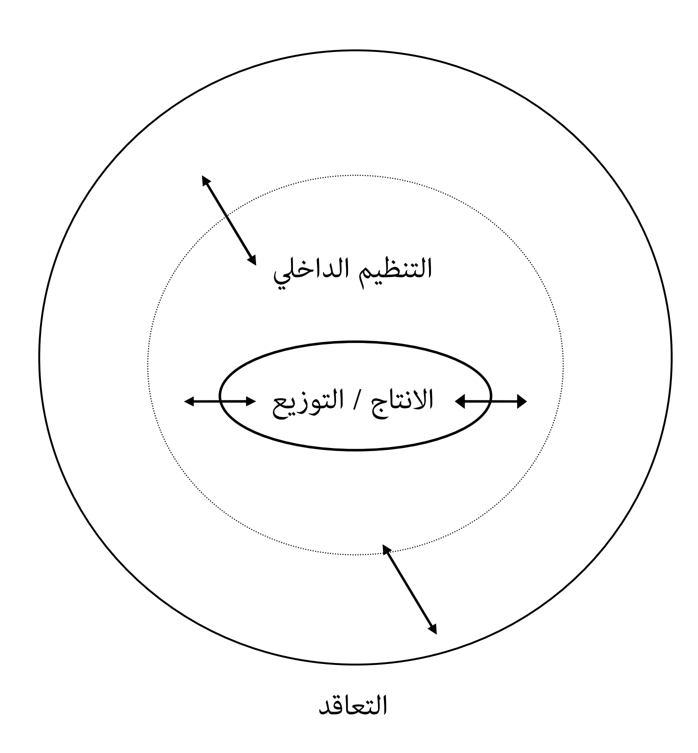
في هذا الفصل ، سيتم تطوير إطار عام يتغلب على المشكلات المعينة في الفصل 2 . وبعد بحث موجز في طبيعة المنشأة ستطور المناقشة موديلا تجريديا لإقتصاديات تكلفة الصفقة . وسيتم استخدام هذا الموديل لتفسير وجود المنشآت والسبب الرئيس لها [1] . ويتبع ذلك أن التحليل سيتحول إلى مسائل أكثر عمومية بشأن كيف قد ينفذ تحليل بنى طرق الإدارة أو أسلوبها . ويتمثل القصد في تطوير أو توضيح مبادئ عامة ، وسيتم القيام بتوضيح تفصيلي في فصول لاحقة .

طبيعة المنشأة

يمكن وصف المنظور العام عن المنشأة ، الذي سيتم تطويره في هذا الفصل ، كما في الشكل 1.3 . إن لب المنشأة هو نشاط الانتاج و / أو التوزيع . وهذا اللب نشاط حقيقي ويتعين تمييزه عن دائرتين خارجيتين تؤلفان نشاطي سيطرة (Control او الطرق والاساليب المستخدمة لضمان ان السلوك والاداء ينسجمان مع اهداف وخطط واجراءات التنظيم) اقتصادية [2] . إن تحقيق اهداف الانتاج ـ التوزيع يتطلب بشكل واضح استخدام مدخلات بعينها ؛ ولكن لابد من تنظيم المدخلات . وتنظيم كهذا للمدخلات الانسانية وغير الانسانية ، لتعزيز اهداف الانتاج ـ التوزيع ، هو الصفة المميزة لأية منشأة . ويمكن فهم انماط معينة من المنشآت من منظور صفات تنظيمية مميزة معينة ، مثلا ، تنظيمات رأسمالية مع نسق سلطة (Authority او حق اتخاذ القرار والفعل) ممركزة . وهذا المنظور ، الذي سيتم تطويره بالتفصيل في فصول لاحقة ، يشير إلى الفرق بين منشأة شخص واحد ومستخدَم أو عامل . إن ناتج الاولى هو نتيجة الاستخدام المنظَّم للمدخلات الانسانية ومدخلات اخرى . من الجانب الاخر ، فإن خدمات المستخدَم أو العامل لا تكون قابلة للاستخدام بشكل نظري ولكن فقط بالاستخدام مع مدخلات اخرى منظَّمة داخل المنشأة . ولاحظ أنه بشكل عام من غير الصائب دمج السيطرة والادارة الداخليتين ضمن نطاق المنشأة كنشاطين يتميزان عن الانتاج ـ التوزيع . فيما عدا في ظروف خاصة جدا ، سيتم فحصها في الفصل 4 ، لا يكون ملائما افتراض أن عمل الانتاج ـ التوزيع ليس ذاتي التنظيم إلى حد معين

**أو الطرق والأساليب المستخدمة لضمان أن السلوك والأداء ينسجمان مع أهداف وخطط واجراءات التنظيم

* Control ** Authority حق اتخاذ القرار والفعل



الشكل 1.3 موديل للمنشأة

إن تحليل التنظيم الداخلي ، ضمن اطار العقلانية المحدودة ، يسمح بادراك حقيقة أن كل منشأة هي فريدة من منظور الاهداف والسمات المميزة التفصيلية . بشكل اكثر تحديدا ، يضيف التنظيم الداخلي منظورا ديناميكيا على المنشأة ، مع استخدام مباشر للقدرة الانسانية على الفعل . ويمكن تصنيف ديناميكيات كهذه إما كقصيرة الامد (عاملة) أو طويلة الاجل (استراتيجية) في طبيعتها . ويمكن ربما اعتبار الاولى منهما كعاملة مقابل خلفية من تحليل توازن ساكن ولذلك تتضمن جوانب تخصيصية وفنية . لاحظ أنه ليس هنالك افتراض هنا لتوازن امثل ، بالاحرى فإن التوليفات المعينة من المدخلات ومستويات الفعالية الفنية أو التقنية هي دالة سمات مميزة تنظيمية وتطورها التدريجي عبر الزمن . إن الاستراتيجيات الديناميكية تجعل مؤشرات (Parameters) الانتاج والسوق داخلية التحدّد . وتتمثل سمة مهمة للاطار المطوَّر ادناه ، وفي فصول لاحقة بشكل تفصيلي ، في أن هذه الجوانب الديناميكية لاقتصاديات المنشأة هي تفسير مركزي لفاعلية (Effectiveness) بنى طرق الادارة المختلفة . ومن منظور المقاربة الأساسية المطروحة في الفصل 1 ، فإن هذه الديناميكيات تجعل السمات المميزة للوحدات المنظَّمة داخلية التحدد . وللتأكيد على أهمية التنظيم الداخلي من وجهة نظر اخرى، فإنه يعمل كحاجز بين الانتاج ـ التوزيع ونشاط التعاقد المبني على السوق . من ثم

* Human Agency

إذا لم يتم ادراك جوهرية التنظيم الداخلي ولكن بالواقع تشتق لا غير من علاقات مبنية على السوق ، لاسباب طرحت في الفصل 1 ونوقشت بتفصيل اكبر ادناه ، فإننا ندخل العالم التنظيمي لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة مع تشديده الساكن المقارِن .

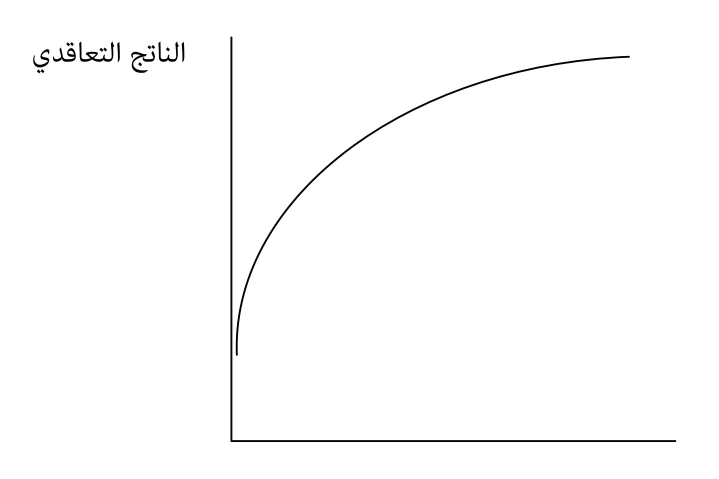
تكاليف الصفقة : إعادة تأويل

سيقوم هذا القسم بإعادة صياغة تكاليف الصفقات داخل إطار يتغلب على المشكلات التي تم تعيينها في الفصل السابق . وبفعل ذلك ، فإنه سينقل بشكل مهم مركز الجاذبية التحليلي . وبهدف التبسيط ، نستطيع أن نفترض ، لاغراض هذا القسم ، أن التنظيم الاقتصادي يمكن أن يتخذ واحدا من شكلين ، إما الشكل المبني على السوق أو داخل المنشأة . وتؤدي السيطرة الناجمة على تخصيص أو توزيع الموارد إلى تكاليف الصفقات والتنظيم على الترتيب (Kay 1984, Hennart 1991) . وكما تم تفصيل الامر في الفصل السابق، بامكاننا تعريف تكاليف الصفقات من منظور ثلاثة عوامل : تكاليف البحث والمعلومات ، وتكاليف التساوم والقرار ، وتكاليف فرض التنفيذ والمراقبة . وإذا اقتصر الانتباه على المنشآت ، بدلا من المستهلكين النهائيين ، فيمكن إعادة صياغة هذه العوامل من منظور تكاليف الادارة المرتبطة بابرام وتنفيذ العقود . وهذا يتيح المجال لاعتبار تكاليف الصفقة كتكاليف الانتاج وتحليلها بناء على ذلك . وفي اقامة هذا التناظر بين تكاليف الانتاج والصفقة فإنه من المهم التأكيد على أنه لا يتم افتراض منهجية ميكانيكية النزعة وغامضة . وعلى العكس ، فإن تحليل التكلفة المقترح ادناه يوحِّد العقلانية المحدودة ودورا فاعلا للقدرة الانسانية على الفعل .

وبهدف التبسيط بامكاننا أن نفترض التالي : تظهر تكاليف الصفقة عبر فترتي زمن . في المدى القصير ، يكون المخزون الاجمالي من الموارد الادارية معطى . وهكذا ، فإن الطريقة الوحيدة لزيادة المدخل الاداري في أي نشاط واحد ، هي تحويل موارد بعيدا عن نشاطات اخرى . وهذا النشاطات الاخرى يمكن أن تكون إما وظائف إدارية ، مثل التفاوض على عقود اخرى ، وادارة الانتاج ـ التوزيع ، والتخطيط الاستراتيجي ، أو نشاطات تستهدف تعزيز منفعة شخصية ، مثلا تخفيض الترهل أو الخمول الاداري أو تشديد أو تكثيف الجهد . وفي المدى الطويل ، يمكن زيادة المخزون العام من الموارد الادارية والمكملة أو المتممة [3] .

وباستخدام هذه المسلمات يكون ممكنا تعريف أو تحديد العلاقة في الامد القصير بين مدخل الادارة للوحدة الواحدة من الزمن في أي نشاط تعاقد يحدِّد ناتج العقد . ويمكن تعريف هذا الاخير من منظور " منتوجين مشتركين " : المسؤوليات والاسعار . وهكذا فإن جهد إدارة اكبر ينتج تحديدا أو تعيينا تفصيليا اكثر للمسؤوليات ولمراقبتها و / أو اسعارا اكثر فائدة (اعلى / اقل للنواتج / المدخلات) . وبوضوح ، فإن طبيعة دالة الانتاج التعاقدية تكون معقدة ، متضمِّنة العقلانية المحدودة والقدرة الانسانية على الفعل . وبتجاهل هذه التعقيدات حاليا ، يكون من الممكن وصف أية عملية تعاقد كما في الشكل 2.3 .

Policing*



الشكل 2.3 تعاقد قصير الامد

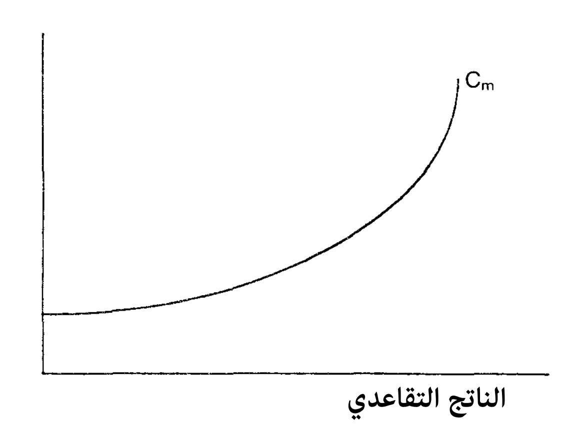
إن العوائد المتناقصة (Diminishing returns) على جهد التعاقد المتضمَّنة في الشكل 2.3 ، ستبدو ملائمة بسبب قيود أو حدود على قدرات جمع المعلومات وقدرات معالجة المعلومات . ويمكن ملاحظة أنه إذا تعين الحفاظ على بساطة الشكل 2.3 فإننا نضطر إلى افتراض أن كل التنظيم الداخلي التعاقدي والنشاطات الادارية الاخرى تكون قابلة للفصل . وإذا لم يكن هذا هو الحال ، فإنه سيكون لأي جهد مرتفع في أي منطقة ، يكون محققا على حساب جهد في اخرى ، تأثيرات عامة نسقية على النشاط الاداري . وستوجد قابلية الفصل التقريبية (Separability) إذا كانت المدخلات الادارية والاخرى متخصصة ومن ثم تكون الروابط المباشرة بينها محدودة . وفي حين أن زمن ادارة مرتفعا في أي نشاط من المرجح أن يكون له تأثير كما هو مبين بواسطة الشكل 2.3 ، فإنه لا يجب تضخيم طبيعته الساكنة . إن جهدا مرتفعا (مخفَّضا) للوحدة الواحدة من الزمن سينقل أو سيحرك المنحنى إلى اعلى (اسفل) . ولاحظ أن هذا التحديد الداخلي للجهد يستتبع أن التحليل المقترح هنا غير منضو في أية وجهة نظر عن فعالية تقنية أو فنية ضرورية ، بالاحرى فإن مستويات الجهد تكون دالة (function) العلاقات التنظيمية ، من بين امور اخرى ، كما تتم المناقشة في فصول لاحقة .

في المدى الطويل ، عندما يكون من الممكن أن ينمو (أو ينخفض) مخزون الموجودات الادارية ، يمكن رسم مجموعة من المنحنيات مثل المنحنى في الشكل 2.3 . وبشكل واضح ، فإن التفاصيل المحدَّدة لرسم كهذا ستعتمد على طبيعة اقتصاديات الحجم التعاقدية (Contracting Scale Economies). وباتباع Arrow (1974) بامكاننا أن نفترض أن العوائد المتزايدة (Increasing returns) تكون مرجحة بسبب الاهمية القصوى لادارة المعلومات في عمليات التعاقد . وبنفس أهمية العوائد استجابة للحجم (Returns to Scale) هنالك ، من ناحية ثانية ، تأثيرات اكثر دقة تتعلق بالعلاقة بين المدى القصير والمدى الطويل . إن التحليل القياسي للعوائد على الحجم يفترض تحقيقا غير اشكالي لتوازن امثل (Optimal) فعلي (Ex post) ، وبذلك يصف خططا ونواتج متسقة بواسطة الافتراض وليس بواسطة التحليل . واجراء كهذا مشكوك فيه لسببين على الاقل . اولا : في إطار العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) يكون من الممكن بشكل واضح تضخيم (أو تبخيس) تقدير النمو الحقيقي ، مع النتيجة التي مفادها أنه لا يكون مطلوبا تطابق التكلفة في الامد القصير والتكلفة في الامد الطويل . ثانيا : يتجاهل التحليل القياسي (Standard) اهمية التنظيم القصوى للمنشأة . وكما تم التشديد على ذلك من جانب Penrose (1980) ، على سبيل المثال ، فإن الاضافات على فريق الادارة تغير الديناميكيات التنظيمية وبالتالي يكون لها تأثيرات راجعة (Feedback) على طبيعة الفريق . وتطرح فكرة مماثلة من جانب Nelson and Winter (1982) عندما يشددان على أهمية تغيير حالات الروتين التنظيمي استجابة لاعضاء تنظيميين جدد (4) . وهكذا ، فإن التوسع (أو الانكماش) في الامد الطويل لا يتضمن فقط عوائد على الحجم مفروضة على عملية انتاج تعاقدية غير متغيرة بخلاف ذلك . إن تغيير الديناميكيات التنظيمية يمكن أن يعيق أو أن يسهل أية تأثيرات حجم ، ويمكن ايضا أن يؤثر على المفاضلة بين مُدخل الادارة والقيود أو الحدود على جمع ومعالجة المعلومات . باختصار ، فإن التحركات طويلة الاجل في الشكل 2.3 تجعل بشكل حتمي المؤشرات التنظيمية داخلية التحدد. وفي التحليل الارثوذكسي سيتم اعتبار مؤشرات كهذه على أنها الحالة الاساسية للتكنولوجيا التنظيمية . اخيرا ، يمكن أن يؤثر تغير تكنولوجي اكثر وضوحا في الشكل 2.3 . على سبيل المثال ، إن استغلال أو توظيف حالات التقدم في تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يعزِّز أو يدعم قدرات جمع ومعالجة المعلومات لأي تنظيم ، وبذلك يحرك المنحنى اعلاه إلى الاعلى وربما إلى اليسار .

باستخدام التقنيات الاقتصادية الجزئية القياسية فإنه امر مباشر أن يتم تحويل العلاقة قصيرة الامد بين المدخلات والنواتج لأي نشاط تعاقد واحد ، إلى تكاليف الصفقة المرافقة أو ذات الصلة . إن المسألة الرئيسة هنا تتمثل في تقييم اسعار المدخلات بالتسليم بأن مخزون الادارة الاجمالي يكون ثابتا في الامد القصير . ويتعين فهم تكاليف الموارد لمدخل ادارة اضافي في أي نشاط واحد ، باعتبارها

- Optimal

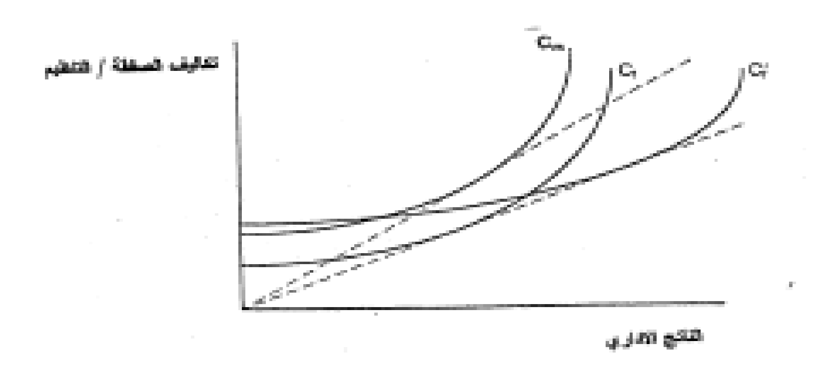
تكاليف الصفقة



الشكل 3.3 منحنى تكلفة الصفقة

تكلفة الفرصة للادارة بلغة نشاط سيطرة ضائعة أو مفقودة . ومن ثم يمكن تسعير المدخل الاداري من منظور دالة تكلفة فرصة متزايدة . وهكذا يمكن تحديد أو تعريف الشكل 3.3 ، حيث C_m هي تكلفة الصفقة المتعلقة بنشاط معين مبني على السوق . ويتسم هذا الشكل بجاذبية بديهية نظرا لانه عندما تنجم اسعار اكثر فائدة من نشاط البحث أو التفاوض ، و / أو بما أن تفاوضا اكثر تحديدا يجري أو مراقبة اكثر تحديدا للمسؤوليات تحدث ، أي أن ناتج التعاقد يزداد ؛ فإن تكاليف الصفقة ترتفع بشكل تلقائي . ويكون واضحا أن C_m سيتحرك استجابة للعوامل التي تمت مناقشتها اعلاه ، معبرا عن ديناميكيات تطور المنشأة .

ويمكن مودلة تكاليف التنظيم الداخلي بطريقة مشابهة لتلك التي تم للتو القيام بها . إن المدخل الاداري يفضي إلى تحديد أو مراقبة المسؤوليات داخل المنشأة المتضمِّنة ليس فقط الانتاج ـ التوزيع ولكن ايضا السيطرة داخل التسلسل الهرمي (Hierarchy) . بالاضافة إلى ذلك يمكن أن تنطوي الادارة الداخلية على تقرير اسعار التحويل (Transfer prices) . ولكن لا يتوجب منح هذه الاسعار نفس المكانة مثل اسعار السوق (Kay 1992) لاسباب تعادل عدم ملاءمة اشتقاق المنشآت من علاقات التبادل . إن المفاوضات بشأن التسعير التحويلي والقواعد التي تحكمه ، تعمل في سياق من التسلسل الهرمي . ومن ثم يمكن التفكير في الادارة الداخلية من منظور سيطرة تنظيمية فقط والتي يمكن وصفها بلغة شكل معادل للشكل 3.3 الذي من المتوقع أن يصف تكاليف التنظيم لنشاط واحد معين داخل المنشأة .



الشكل 4.3 " النظرية " الأساسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة

ونحن الان في وضع لاعادة اعلان ما يمكن اعتباره " النظرية " (Theorem) الأساسية لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة : ربما يكون من الممكن الاقتصاد في تكاليف التعاقد باستخدام عقود جزئية وتوجيه اداري فيما يتعلق بمدخلات العمل ، أو جعلها داخلية في نطاق ملكية موحَّدة فيما يتعلق بالمدخلات والنواتج غير البشرية . ويمكن وصف هذه " النظرية " الأساسية كما في الشكل 4.3 . في هذا الرسم ، فإن تكاليف السيطرة التي يتم التسبب في تحملها من جانب جعل نشاط معين داخليا جزئيا (فيما يتعلق بالمدخلات الانسانية) أو بشكل كامل ؛ إن هذه التكاليف توصف باعتبارها C_f متضمِّنة مستويات تكاليف ثابتة (Fixed) أو مستويات فعالية سيطرة مرتفعة اقل من C_m ، أو $C`_f$ متضمِّنة مزايا طويلة الامد يمكن استغلالها فقط بواسطةسيطرة داخل المنشأة على تخصيص الموارد . باختصار ، فإن المماسات (Tangents) لـ $C_m$ و $C_f$ أو $C`_f$ في الشكل 4.3 تشير إلى توفيرات في تكلفة صفقة لتنظيم للمنشأة وليس لتنظيم سوقي . وإذا تم تبني التحليل الوليامسونياني ، فإنـه يتبع أن مدى هذه التوفيرات في التكلفة سيكون دالة لـ : تخصص الموجودات ، وتكرار الاستخدام ، وعدم التأكد ؛ ولكن لاحظ الاستخدام غير الملائم للاخير من جانب Williamson ، كما تمت المناقشة في الفصل السابق . ومن تقليد تكلفة صفقة مختلف ، والذي تم تطويره لفهم اضفاء طابع داخلي (Internalization) في الشركات متعددة الجنسيات (Multinational) ، يقترح Hennart (1991) بأن مدى أية فروق بين تكلفة الصفقة وتكلفة التنظيم سيعتمد

على تكاليف مراقبة أو متابعة الاداء عن كثب أو جميع وغربلة المعلومات عنه (Monitoring) داخل التسلسل الهرمي ، والفروق الثقافية بين الوحدات الرئيسة والمرؤوسة ، والمهارات الادارية .

وبمقارنة C_m و $C`_f$ فإن ما قد يكون متضمَّنا هو أن الزيادة في مخزون الادارة يمكن أن تؤدي إلى تغيرات في التقسيم الاداري للعمل . إلا أن مزايا حجم كهذه يمكن استغلالها فقط باستخدام متكرر بشكل كاف للموجودات الادارية المشمولة . بالاضافة إلى ذلك ، فربما تكون هذه المزايا أو الفوائد اكثر وضوحا فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي وليس التبادل المبني على السوق نظرا لأن الاخير يتضمن تكرار بعض الموجودات في المنشآت المشترية والعارضة ، ويعوق تكرار كهذا ، إلى حد ما ، إعادة التنظيم الادارية التي تبنى عليها مزايا أو فوائد الحجم . وبالمقابل ، بمقارنة C_m و C_f ، فقد تبنى مزايا التنظيم الداخلي على درجات عالية من تخصص الموجودات . وعندما يكون الاخير جليا ، فإن التكبيل بعلاقة مبنية على السوق يطرح مشكلات محتملة من استغلال طرف حالات عدم تماثل في المعلومات . وستتضمن الثقة الادارية بأن هذا لم يحدث مُدخلا اكبر للتنظيم المبني على السوق نظرا لأن الادارة داخل المنشأة تبني درجة اكبر من الثقة وستتضمن مماحكة أقل بسبب الوصول إلى معلومات .

عندما يتم طرح علم اقتصاد تكلفة الصفقة كما في الشكل 4.3 فإن نقصا أو عيبا واضحا يصبح من السهل فهمه أو شفافا ، انه فقط نصف نظرية بشكل محتمل نظرا لأنه يتم حذف أية مكاسب من توزيع الموارد من التحليل . وعندما يتم ادخال المنافع أو المكاسب يكون عدد من مزايا أو فوائد مهمة واضحا . اولا ، إن ملاءمة نمط من التنظيم وليس اخر لا يكون ضروريا أن تعتمد على تكاليف الصفقة ولكن بالاحرى على مكاسب مختلفة يترتب اشتقاقها من توزيع موارد مبني على السوق وليس داخل المنشأة . إن اقتصاد تكلفة الصفقة اعمى نحو طرق الادارة أو أساليبها التي تكسب سببها الرئيس من تغييرات مفيدة في صفات الوحدات التنظيمية . ثانيا ، إذا كانت المنافع مدرَكة ، فإنه يطرح امكانية أنه قد توجد بنى طرق إدارة غير فعالة (بمعنى أن تكون التكاليف اعلى من بدائل واقعية أو ممكنة التحقيق) ، ولا يكون ضرورة أن توجد بنى فعالة . وهذا الامر يؤدي إلى الميزة الثالثة لادخال منافع أو مكاسب توزيع الموارد . لقد تم في الفصل السابق تبيان أنه يتوجب أن تبنى اقتصاديات تكلفة الصفقة على وجود المنشآت والاسواق وبخلاف ذلك لا يمكن قول أن توفيرات في تكلفة الصفقة تظهر . ولكن ، إن وجود أي من نمطي توزيع الموارد لا يكون بالضرورة أن يكون ممكنا إذا كانت تكاليف إدارة توزيع أو تخصيص الموارد اكبر من أية منافع مشتقة.

وجود المنشآت

بتجاهل المسألة المهمة للمنافع لفاعلين مختلفين ، فإنه يمكن فهم طبيعتها العامة بتحديد أو بتعيين الروابط بين الانتاج ـ التوزيع وطريقة الادارة الاقتصادية .

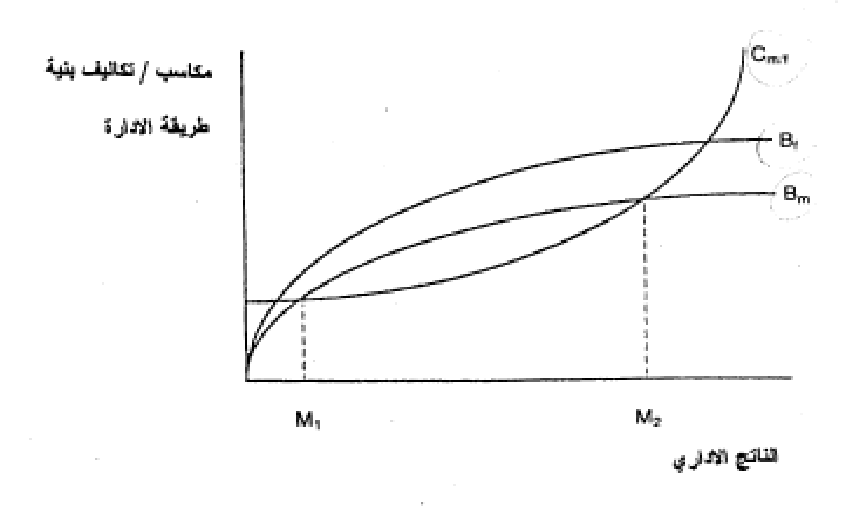
ونتحول أولا إلى التوزيع ، ضمن إطار التعاقد يكون من الواضح أنه غير ممكن تأسيس تحليل التسعير واجمالي الحركة أو المبيعات على دوال عرض وطلب مجردة نظرا لأن الاسعار والمقادير تكون (بشكل صريح أو ضمني) داخلية التحدد بالنسبة لعمليات التعاقد . وعلى ضوء ذلك ، يمكن أن تؤدي جهود اكبر في البحث عن المعلومات ، وفي التساوم ، وفي الاشراف على العقود ، من جانب ادارة التسويق ؛ إلى اسعار اعلى للناتج أو إلى مقادير اكبر من المبيعات إما من زبائن حاليين أو جدد .

وإذا تحول الانتباه إلى الصلات أو الارتباطات بين السيطرة الاقتصادية والانتاج فإن ملاحظة مماثلة لتلك التي طرحت للتو ، تكون ملائمة فيما يتعلق باسعار المدخلات ، ولكن بالاضافة إلى ذلك يكون الوضع اكثر تعقيدا . ويمكن استخدام تحليلات Penrose (1980) و Leibenstein (1966) حيث يكون الناتج منتجا بواسطة خدمات العوامل ، المشتقة من مدخلات العوامل [5] . ولكن لا توجد علاقة واحد إلى واحد (One - to - one mapping) من المدخلات إلى الخدمات ، بالاحرى يتم تقرير الرابطة بينهما بنشاط السيطرة الادارية والتعاقدي . ويمكن توضيح المسائل المشمولة كما يلي :

مدخلات العوامل ⟵ خدمات العوامل ⟵ الانتاج / التوزيع
(1) (2)

إن الصلة أو الرابطة (1) هي تلك ذات الصلة بالنشاط التنظيمي والتعاقدي ، وهي لذلك الميدان الذي يتم داخله تحديد تكاليف التنظيم والصفقة . وتتعلق الصلة (2) بالنشاط التقني للانتاج ـ التوزيع . ولابد أن يفترض علم الاقتصاد تكلفة الصفقة بأن النشاطين الاداري والتقني أو الفني منفصلان للحفاظ على خارجية (Exogeneity) منشأ المكاسب . إلا أن هذه المسلـمة الضرورية اعتباطية وهي بشكل يمكن اثباته مضلِّلة بما أنه يفترض أن العقلانية المحدودة توجد . وإذا تم توجيه جهود بحث وتساوم أو تفاوض اكبر نحو مدخلات منظَّمة تعاقديا في الانتاج ، فيمكن أن تنشأ مكاسب من تخفيض مشكلات انتقاء معاكس أو غير مؤات (Adverse Selection) محتملة متضمِّنة تناغما وثيقا اكثر لصفات مدخل محتمل مدرَك مع المسؤوليات المخططة او المرغوبة فيما يتعلق بذلك المدخل . وبالمثل يمكن تخفيض المكاسب بلغة تخفيض المشكلات الفعلية للاشراف على العقود (على سبيل المثال المأزق الاخلاقي) بواسطة جهود إدارية اكبر . وستكون مكاسب كهذه اكثر وضوحا كتكاليف **انتاج** أقل ناجمة عن اسعار مدخلات مخفَّضة أو فعالية مرتفعة للعوامل .

Exogencity*



الشكل 5.3 مكاسب وتكاليف بنية طريقة الادارة

إن التعليقات اعلاه غطت روابط ممكنة بين جهد التعاقد والانتاج ـ التوزيع ، ويكون تحليل مماثل ، من منظور صنع القرار الفعلي والمحتمل ، ملائما فيما يتعلق بالجهد التنظيمي داخل المنشأة . وكما يجادل (Williamson (1975,1981,1985 يمكن أن يسهل التنظيم داخل المنشأة التكيف استجابة لتغير بيئي للاسباب التالية : إن السلوك الانتهازي يكون أقل احتمالا داخل المنشأة ؛ ويمكن تسوية المنازعات من جانب الادارة العليا ؛ ويمكن أن تسهل التوقعات المتقاربة التخطيط ؛ وسيخفض الوصول إلى المعلومات ذات الصلة المماحكة . وفي حين أن هذه العوامل ستتيح المجال لتوفيرات في تكلفة التنظيم (الصلة (1) اعلاه) باتاحة المجال ، على سبيل المثال ، لتحديد أو لتعيين المسؤولية ومراقبتها بتكاليف أقل ، فإن جهودا اكبر في الوقت نفسه في هذه الميادين ستؤدي إما إلى عوائد اكبر أو إلى تكاليف انتاج أقل نظرا لأن النشاطين التنظيمي والتقني أو الفني غير منفصلين (الصلة (2) اعلاه) . والطريقة الوحيدة لأن يكون من الممكن استبعاد مكاسب كهذه ، هي طرح افتراض أو مسلمة عقلانية شاملة أو مطلقة (Global) والتي تكون غير متسقة مع تحليل تكلفة الصفقة .

والان من الممكن تحديد المكاسب المشتقة من بنى طرق ادارة مختلفة . إن النشاط الاداري المرتفع سيغير عوائد وتكاليف الانتاج وليس فقط تكاليف التنظيم ـ الصفقة . في الشكل 5.3 ، يصف $C_{m/f}$ تكاليف التنظيم ـ

الصفقة (يفترض انهما متطابقتان) لنشاط واحد معين . ويصف B_m زيادة عوائد المبيعات على كل تكاليف الانتاج والتوزيع والتحكم غير تلك الموصوفة بـ C_m ، أي تكاليف السيطرة ذات الصلة بالنشاط التعاقدي موضوع الاعتبار . ويعرَّف B_f بشكل مماثل لنفس النشاط المنظَّم داخليا (لاحظ أن B_m يمكن أن يكون فوق B_f ، وهذه امكانية تتم مناقشتها ادناه) . وعندما نتحرك على طول أي منحنى مكسب فإن النشاط الاداري المرتفع المشمول يؤدي إلى عوائد مرتفعة و / أو إلى تكاليف انتاج أقل . وستظهر هذه المكاسب بمعدل متناقص . وعند مستويات واطئة من الجهد الاداري فإن مدخلا مرتفعا في أي نشاط سيطرة واحد ، سيكون على حساب تخفيضات " صغيرة " في مكان اخر . ولكن بالتسليم بتقعر (Convexity) الجهد التنظيمي ، فإن اضافات متتالية على المدخل الاداري في أي نشاط واحد سيقابل بشكل متزايد بانخفاضات فعالية في مكان اخر .

باستخدام الشكل 5.3 بامكاننا الان تحديد أو تعيين الطبيعة الدقيقة للمدى المحدود لاقتصاد تكلفة الصفقة الذي جرت مناقشته في الفصل 1 . لا بد أن تفترض المقارنات المتعلقة ببنى طرق الادارة ، المبنية كلية على تعليل تكلفة الصفقة ، صفات انتاج وسوق منتوج غير متغيرة (بكلمات اخرى ، مكاسب بنية طريقة الادارة) لتفادي التعليل المتسم بالحشو . إن المكاسب غير المتغيرة تستتبع :

1. أن المنحنيين B_f و B_m متطابقان أو متماثلان .
2. ولا بد أن تظهر المقارنات لبنى طرق الادارة عند مستوى معطى من جهد الادارة . وإذا غيَّر هذا بنى طرق الادارة فإن المنافع تتغير بمصاحبة الحركة على طول المنحنى ذي الصلة .

إن 1 و 2 هما الأساس لزعم طرح في الفصل 1 مفاده أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة إطار توازن عام ساكن مقارن تنظيمي والذي لا يمكن أن يطرح أية عبارة عن الديناميكيات قصيرة وطويلة الامد . من ثم لكي يطرح اقتصاد تكلفة الصفقة عبارات بخصوص تغيير بنى طرق الادارة ، بدلا من تحليلات ما بعد وقوع الحدث (Ex post) ، فإن التماسك المنطقي يتطلب فرضية اجمالية نوعا ما عن منافع غير متغيرة لبنية طريقة الادارة . إلا أن مقاربة كهذه هي عمياء بالقياس إلى مجموعة غنية من المساهمات ، التي يتم مناقشتها في هذا الفصل وفصول لاحقة ، والتي تستطيع أن تفسِّر طبيعة وتطور المنشآت . وطريقة اخرى لطرح نفس الفكرة تتمثل في أنه يمكن تقييم تكاليف الصفقة في التوازن المؤسسي العام بحيث تتضمن أو تستبعد تكاليف وعوائد الانتاج . من ناحية ثانية ، بعيدا عن التوازن العام ، لا بد أن تكون تكاليف الصفقة بشكل خاص محدَّدة لكي يكون للتحليل معنى . ويتبع أن " النظرية الأساسية " المذكورة سابقا (الشكل 4.3) ذات نفع محدود على ضوء ذلك . لا بد أن يتضمن أي انتقال من بنية طريقة الادارة إلى اخرى جهدا إداريا متغيرا ، مع ذلك فإن ميزة تكلفة إدارية ثابتة من المرجح أن تحدث احلالا طويل الامد بين نشاطات تنظيمية .

*أو التحكم

ومن الواضح من الشكل 5.3 أنه مع أن التدبير الخارجي للمنتوج / الخدمة موضوع الاعتبار يكون ممكن التحقيق ، فإنه ما دامت صفات العقد تقع بين M_1 و M_2 ، قد يكون من الممكن اشتقاق عوائد اكبر من تخصيص أو توزيع داخل المنشأة للموارد [6] . ولا تكون هذه الربحية المرتفعة نتيجة توفيرات تكلفة الصفقة ولكنها تعزى إلى مكاسب مرتفعة ، كما توصف بـ B_f . وبتعابير عامة ، ستكون هذه المنافع الاضافية دالة عاملين [7] : ميزة خصوصية المهارة والميزة الاحتكارية، وستتم مناقشتهما تباعا .

إن الاول من هذين العاملين مرتبط بالطبيعة الخصوصية للمعرفة والتي من المرجح أن ترافق أو تلازم العقلانية المحدودة كما تمت المجادلة في الفصل 1 . وبالتسليم بهذه الخصوصيات ، فإن الاستخدام بفاعلية للموجودات لا يعتمد فقط على الاستخدام غير الاشكالي للمعلومات ، بل بالاحرى على تطور وتراكم المهارات . وباتباع Nelson and Winter (1982) ، يمكن تعريف المهارة (Skill) كنشاط يمكن ، عبر الممارسة المستمرة أو الاستخدام المستمر ، انجازه بدون تفكير مباشر وواع ، طالما توجد شروط مستقرة بشكل كاف [8] . وفي الاوضاع حيث تتسم المهارات واستخدام الموجودات بطابع خصوصي وبالتالي لا تكونان قابلتين للتحويل فعليا ، يكون العائد المولَّد اعلى ، أو تكاليف الانتاج أقل ، بسبب النشاط الداخلي . وبوجه أعم ، لا يمكن الحصول فعليا على الريوع (Rents) من استخدام احد الموجودات بواسطة البيع المباشر لخدماته ، لذلك لا بد أن يتضمن التوظيف أو الاستغلال المربح استغلالا مباشرا . وينجم عن ذلك أن تغيير بنى طرق الادارة يتضمن صفات وحدة متغيرة ، من منظور احتمال الربحية ، لا تكون مرتبطة بتكاليف السيطرة . ويمكن أن توضح امثلة قليلة هذه المبادئ إلى حد ابعد .

تأمل ، على سبيل المثال ، مصنِّعا لاجهزة هندسية مساعدة للكمبيوتر ، والذي يستطيع إما التعاقد مع طرف خارجي على اعداد أو تهيئة الاجهزة أو يستخدم عاملين داخليا . وميزة للتنظيم الداخلي هي أنه يمكن تحقيق والحفاظ على مقاييس نوعية أو جودة اعلى . وإذا تم التعاقد بشأن تهيئة الاجهزة ، فلا يكون ضروريا أن تملك قوة العمل المستخدَمة المهارات المحدَّدة أو المتخصصة المطلوبة بما أن المتعاقدين قد يعملون لعدد من الشركات . إن لنوعية اعلى مكاسب سوقية واضحة بلغة رقم مبيعات اكبر . بالمقابل ، قد توجد مكاسب من منظور ترويج الشركة كعارض جودة أو نوعية عالية . ويمكن أن يكون لذلك مزايا أو فوائد من منظور التمييز الفاعل للمنتوج وزيادة اعلى في السعر على التكلفة . وهكذا ، ينجم الربح الكبير اكثر نسبيا للتنظيم الداخلي من عوائد اضافية ، وربما تكون ، أو لا تكون ، تكاليف السيطرة مختلفة . وقد تتضمن مكاسب مماثلة فعاليات تسويقية تفضي إلى انتاج وتوزيع داخليين وليس إلى ب دائل مبنية على السوق . وقد تكون فعاليات كهذه مبنية على شبكة من ممثلي مبيعات متسمين بالمهارة . لذلك ستؤدي الأفعال الموحَّدة

* Rents ** Product Differenation

الترويجية بسبب خبرة تسويقية في مجال معين أو مجالات معينة ، إلى مقادير مبيعات و / أو اسعار اعلى .

إن اكتساب مهارة خصوصية هو تكلفة غير مستردة (Sunk cost) مهمة [9] . ومن المحتمل أن يبدو مدى هذه التكلفة على أنه يعتمد على تعقيد أو براعة المهارة أو المهارات والتماثل المتعلق بأساس المعرفة الحالية للفرد (للافراد) المشمول (المشمولين) . لذلك فإن سهولة اكتساب المهارة تكون دالة للتكاليف المشمولة والضغوط التنافسية التي قد تحدان من الوقت المتاح لاكتسابها . وهكذا ، يمكن بشكل تخطيطي وصف القرار المتعلق بالربحية النسبية لنشاط معين مبنى على السوق أو الادارة الداخلية لهذا النشاط ، بالطريقة التالية : أولا ، القرار الاولي لاستخدام احد الموجودات او الأصول[10]، وثانيا استخدامه المتواتر اللاحق . ويتبع القرار الأولي أو الاصلي منطق (1972) Richardson ويتضمن الاخذ بعين الاعتبار للربحيات النسبية ، بالتسليم بأساس أو قاعدة المعرفة للتنظيم والشروط التنافسية . وعمليا فإن هذا القرار لا يبدو أنه يبنى على تحليل صريح محدَّد بشكل كامل ؛ بالاحرى فإن اعلان مهمة أو رسالة صريحة تصف الصفات الأساسية المدرَكة لنشاط الانتاج ـ التوزيع للمنشأة (انظر على سبيل المثال ، Johnson and Scholes 1989) ؛ يقود عمليات القرار . ولاحظ أن هذا لا يستتبع أن كل القرارات صحيحة ، ويمكن اقتراف اخطاء بسهولة إذا تم رفض امكانية حساب مكاسب ـ تكاليف محدَّد بالكامل . ومن منظور الشكل 5.3 ، في حالة كون B_f فوق B_m ، فإن سيطرة داخلية على استخدام احد الموجودات تكون اكثر ربحية . وما أن يتم اتخاذ هذا القرار الأولي فإن الاستخدام المتكرر للموجود سيتضمن تكاليف إدارة (تكاليف صفقة وتنظيم) . وتعيدنا طبيعة هذه التكاليف إلى عالم علم اقتصاد تكلفة الصفقة .

وفي حين أن هذه المقاربة لتوحيد عاملي التكلفة والمكاسب ، هي موحية فإنها لا تجسد تعقيدات مهمة . تفترض تكاليف الصفقة ـ التنظيم صفات تنظيمية غير متغيرة . في الجانب الاخر ، كما تتم المناقشة في الفصل القادم وبشكل اكثر تفصيلا في الجزء III ، فإن خصوصية المهارة تستتبع على المستوى التنظيمي مزايا أو فوائد ديناميكية من منظور قدرات متباينة للتكيف استجابة لتطورات بيئية ، ولاستغلال هذه التطورات ولقولبتها أو لتشكيلها ، بطريقة مبنية على تغيير مزايا مقارنة (Comparative advantages) . ومن منظور الشكل 5.3 ، فإن ميزة مقارنة نسبية تستتبع مسافة متنامية بين B_f و B_m لأي مستوى معطى من النشاط الاداري (اكبر من الصفر) . ويتبع أن استخداما متزامنا لعوامل ديناميكية وساكنة يتضمن استخداما لمنظورات متباينة . وقد يقترح تحليل متسق أنه **بالتسليم** بمجموعة معينة من الخصوصيات (Idiosyncrasies) التنظيمية ، بكلمات اخرى بتوجيه استراتيجي معين ، يصبح تحليل تكلفة الصفقة لبنى طرق الادارة ذو صلة . ولكن ، كما يشدد التحليل لسياسة العمل التجاري ، فإن إدارة الميزة التنظيمية هي

*أو الأصول (Assets)

عملية مستمرة أو متصلة . وهكذا ، يتوجب دائما تنفيذ نفقات لتطوير قدرات مستقبلية . وفي ظروف كهذه لا يكون واضحا ماذا يعني تخفيض تكلفة (الصفقة) إلى الحد الادنى الممكن ـ من زاوية ساكنة فإن بعض النفقات الجارية تتسم بطابع حرية التصرف (Discretionary) لكن تظل جوهرية بالتسليم باهداف ديناميكية (Dietrich 1990) .

ويتبع من هذا التعليل أنه عندما يتم ادراك أو اقرار مكاسب بنية طريقة الادارة ، المشتقة من ميزة ذات خصوصية ، فإن التنظيم الداخلي يمكن نظريا أن يتضمن تكاليف سيطرة اعلى من البدائل المبنية على السوق ، لاستغلال حتى مكاسب اكبر . ولكن لا يتبع أنه عندما تشدد المنشآت على الفعاليات الساكنة على حساب الفرص الديناميكية يكون أي تحليل تكلفة صفقة ارثوذكسي ملائما بالضرورة نظرا لأن مكاسب بنية طريقة الادارة تتضمن ايضا قوة احتكارية . ولفهم الطرق التي يمكن نظريا أن تؤثر بها القوة الاحتكارية على تشكيل بنى طريقة الادارة ، بامكاننا التمييز بين تعليل أو منطق تكلفة الصفقة الذي يعتمد على تخصص الموجود ، كما في التقليد الوليامسونياني ، وذلك الذي يعتمد على حالات عدم التخصص المتعلقة بالصفقة (Transactional non-Specificity) (Kay 1992) . ويمكن أن تفضي ميزة معينة تمتلكها المنشأة وتخصها ، والتي تكون غير متسمة بالتخصص ، إلى مشكلات الانتحال (Appropriablity problem) بسبب الانتشار إلى منافسين محتملين ، كما تمت المجادلة من جانب Casson (1987) فيما يتعلق باضفاء طابع داخلي المتسم بتعدد الجنسيات و Teece (1988) فيما يتعلق بـ R&D . وبالنسبة لمدرسة تخصص الموجود ، يتم تعيين القوة الاحتكارية بشكل منفصل ويتم التقليل من أهميتها . وتقوم مدرسة عدم التخصص بحل القوة الاحتكارية في تعليل أو منطق تكلفة الصفقة . وبامكاننا طرح صلات ممكنة بين القوة الاحتكارية ومكاسب بنية طريقة الادارة عن طريق فحص ، بشكل اولي ، المنطق الكامن في اساس المقاربة المتبناة من جانب مدرسة عدم التخصص (Non – specificity) .

إن القدرة على حل القوة الاحتكارية في الفعالية التعاقدية تكون مبنية على المسلمة أو الفرضية (الضمنية) المتعلقة بخارجية تحدّد أو مصدر المزايا الاحتكارية . وهذا يعني أن عالم مجموع صفر يوجد حيث تعيد تكاليف التنظيم ـ الصفقة توزيع فائض اجمالي معطى . ولذلك يكون التحليل مركزا على تكاليف التساوم والمراقبة التي تولّد عندما يحاول طرف معين الاستيلاء على شبه ريوع ، ويكون الشكل التنظيمي الملائم الاكثر فعالية فنيا من منظور تكاليف التساوم والمراقبة المشمولة . ويتم عادة المجادلة بأن عمليات التنظيم الداخلية تمتلك ميزة تكتم أو سرية في هذا الجانب . من ناحية ثانية فإن الامر الذي لا يؤخذ بعين الاعتبار يتمثل في امكانية أن ترتيبات مختلفة يمكن أن تجعل المزايا الاحتكارية داخلية التحدد . بكلمات اخرى لا يكون ضروريا أن تكون نواقص السوق خارجية التحدد أو المصدر أو طبيعية (Yamin and Nixon 1988) .

ويتبع أنه في عالم غير مجموع صفر لا تكون المشكلة التنظيمية فقط توزيع ارباح معطاة ، ولكن ايضا خلق احتمال ربح اكبر ، والذي هو مكسب بنية طريقة

Non- specifity ** Appropriability problems** Discreationary *

ادارة لاولئك الذين يملكون سيطرة فاعلة على الصفقة . وباستخدام المجاز المطروح في الفصل 1 ، فإن تغييرا على بنى طرق الادارة يتضمن تغيرات في صفات الوحدات موضوع الاعتبار . ويمكن استخدام مثال بسيط لتطوير دلالات وجهة النظر هذه . تستخدم شركة عمالا منزليين لعملية انتاج معينة ، إلا أن مشكلات السرقة واضحة. ولكي تكون السرقة ممكنة التحقيق ، وليس فقط سرقة تحدث لمرة واحدة ، فإن عدم تماثل معلومات فعلي لا بد أن يوجد لصالح العمال المنزليين . ومن المحتمل أن يبدو المدير (المدراء) ـ المالك (المالكون) للشركة أنه (أنهم) يملك (يملكون) حلين ممكنين لهذه المشكلة . اولا : القيام بمتابعة عن كثب اكبر للعمال المنزليين أو السعي وراء وتلقي وفحص المعلومات عنهم ؛ أو ثانيا : نقل الانتاج إلى المنشأة . وستتضمن هاتان الاستراتيجيتان كلتاهما انخفاضا في عدم تماثل المعلومات الذي يتيح المجال للسرقة . من ناحية ثانية ، من الواضح أن الامكانية الاولى تتضمن تكاليف صفقة متزايدة وليس تكاليف أقل . ومن منظور الشكل 5.3 فإن الفحص الاضافي أو المراقبة الاضافية يشتمل على حركة على طول $C_{m/f}$. وبمصاحبة استراتيجية في الداخل أو في المنشأة فإن التكاليف الثابتة التنظيمية ما عدا العمل والمواد المباشرين (Overhead Costs) ، سترتفع مع تطور تسلسل هرمي تنظيمي . وإذا تم ببساطة نقل نشاط الانتاج إلى الداخل ، مع نفس المستوى من النشاط المشمول ، فإن تكاليف التحكم بالوحدة سترتفع . وسيكون امرا عقلانيا تحمل هذه التكاليف فقط إذا كانت أقل من أية عوائد اضافية متأتية من القدرة على استخدام المواد المسروقة سابقا . ولذلك يتمثل المكسب الحقيقي ، للمالكين ـ المدراء ، من تخفيض عدم تماثل المعلومات في تحويل من العمال المنزليين والذين سيكونون بوضوح في حال اسوأ . إن حقيقة أن العمال المنزليين يخرقون التزامات أو واجبات تعاقدية أو قانونية ؛ إن هذه الحقيقة ليس بذات صلة لهذا الاستنتاج . باختصار ، إن ازالة السرقة أو الاختلاس تتضمن عوامل مكاسب وليس تكاليف .

وما أن يتم التغلب على مشكلة انضغاطية المعلومات (Information Impactedness) التي تتيح المجال للسرقة لأن تظهر ، فإن توفيرات تكلفة الصفقة قد تكون جلية . على سبيل المثال ، إذا افترضنا أن الشركة تقوم بمتابعة أو مراقبة عن كثب (Monitoring) اكبر للعمال المنزليين ، فإن انتقالا إلى الداخل أو إلى المنشأة يمكن أن يشتمل على تكاليف صفقة ـ تنظيم أقل . وهذا مكسب حقيقي نظرا لأنه يمكن تحقيق أو انجاز نفس ناتج الادارة بموارد أقل . ويتبع أن ميزة مالية متبادلة تكون ممكنة . لذلك ، فإنه واضح أن تعليل أو منطق تكلفة الصفقة يكون ذا صلة فقط لهذا الوضع الاخير عندما يتم التغلب على مشكلة السرقة . وبالواقع ، فإن هذه الصلة المحدودة تستتبع أن كل مشكلات صياغة العقد ومراقبته يتم حلها بنجاح ، وهو الامر الذي يكون ممكنا فقط في اطار ساكن مقارن . وإذا تم ادخال اعتبارات ديناميكية ، ويتم تحليل التغيرات في بنى طرق الادارة ، (بدلا من مقارنة بنى معطاة) ، فإن العقلانية المحدودة تجعل هذا الاطار اشكاليا ، وهذه فكرة يتم تطويرها بشكل اكثر تفصيلا في الفصل القادم .

وكما سيصبح واضحا من المناقشة في الفصل 4 المتعلقة بوجهة نظر Marglin في تطور التنظيم الرأسمالي ، فإن التمييز المطروح هنا بين التحويلات بين الاطراف والمكاسب التنظيمية ـ التعاقدية الحقيقية ، يعادل التمييز بين تفسيرات القوة [11] والفعالية لبنى طرق الادارة . لقد اعتبرت القدرة على تحويل ريوع من النشاط الانتاجي لمصلحة طرف على أنها تعتمد فقط علـى حالات عدم تماثل المعلومات . إن استخدام موجودات غير متخصصة يتطلب الكتمان أو السرية ، بافتراض غياب أي عوائق مؤسسية ـ قانونية امام انتشار المعلومات مثل براءة الاختراع أو القيود المهنية . وفي حالة الموجودات المتخصصة فإن حالات عدم التماثل تكون مبنية على انضغاط المعلومات ومن المرجح أن تكون اكثر أساسية . بشكل خاص ، في حالة التعقيد المعلوماتي ، وليس ببساطة عدم التأكد (Uncertainty) ، يمكن أن يكون للفاعلين الاقتصاديين ، لاسباب تمت مناقشتها في الفصل 2 ، ادراكات متباينة مع وجود الدلالة التي مفادها أن وجهة نظر معينة يمكن أن تسود أو تهيمن على البدائل . وهذه قضية مهمة لتخصيص ولتنظيم الموارد داخل المنشأة ، كما تتم المناقشة في الفصل 9 .

ولكن ، فإن القوة (Power) تعتمد بوضوح على اكثر من الوصول إلى معلومات غير مؤكدة ومعقدة . إن تحليلا اكثر كمالا يستلزم اعتماد طرف على اخر : لابد أن لا يكون من الممكن الابتعاد عن علاقة تعمل في اتجاه ميزة نسبية غير مؤاتية . ويتبع أن تقليد تكلفة الصفقة الوليامسونياني ، مع تأكيده على تخصص الموجود ، يملك ، للسخرية ، دورا مهما ليلعبه في التحليل الاقتصادي للقوة وتأثيرها على بنى طرق الادارة . لذلك ، من الواضح أن تأثيرات القوة تكون مستوطنة أو متأصلة ، وهي فكرة تكون غامضة إذا تم فقط ربط تحليل بنية طريقة الادارة بتكاليف تخصيص الموارد في وضع توازن . وتطرح فكرة مماثلة من جانب Malcolmson (1984) . وهو يقترح أنه يمكن تجاهل مسائل القوة في اسواق كاملة او تامة (Perfect markets) فقط . وهذه اليوتوبيا تتطلب : عدم وجود عوائق في وجـه الدخول ، وتعادل عام للطلب والعرض ، وعدم وجود تكاليف الصفقة . إن الصفات المتسمة بالخصوصية والديناميكية للمنشأة ، كما تمت المناقشة ، تكون سببا كافيا لوضع موضع التساؤل ملاءمة أول عاملين ؛ إن كون العامل الثالث وثيق الصلة هو امر واضح . ويقصد من هذه الملاحظات أو التعليقات أن تكون مؤشرة أو دالة على الاطار العام المقترح هنا ، وسيتم مناقشتها وتطويرها بشكل تفصيلي في فصول لاحقة .

ومن الواضح من المناقشة اعلاه أنه يتم فتح سبل تحليل مثمرة عندما يؤخذ بعين الاعتبار المكاسب المشتقة من توزيع الموارد . وربما يكون من الواضح أنه في حين تم فحص المكاسب الخصوصية ومزايا الاحتكار بشكل مستقل أو منفصل ، فمن المرجح أن يتم ربطهما عمليا . إن المزايا الخاصة بالمنشأة تنشأ وتتطور بسبب مزايا الاحتكار الممكن الحصول عليها . ومن وجهة نظر تنظيمية داخلية ، فإن السيطرة على مدخل مهم استراتيجيا يمكن أن تكون الاساس لوضع تنظيمي

Perfect market*

قوي . إن عوامل المكسب هذه هي محدِّدات رئيسة للتطور التدريجي لبنى طرق الادارة ومركزية في علم اقتصاد المنشأة ، كما سيتم توضيحه في فصول قادمة .

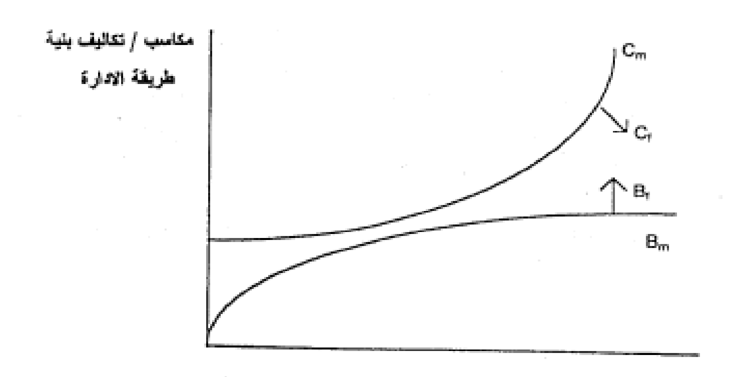
المنشآت والاسواق وشبه الاندماج

لقد تم تطوير المجادلات المطروحة في القسم السابق ، في سياق كون B_f فوق B_m في الشكل 5.3 ، إلا أن هذا لا يكون بالضرورة الحال. عندما يقع B_m فوق B_f تكون السيطرة المبنية على السوق اكثر ربحية نسبيا لاسباب غير مرتبطة بتكاليف الصفقة . وبتعابير عامة فإن هذه الفعالية النسبية لتوزيع الموارد المبني على السوق تكون مبنية على نفس العاملين المحدَّدين اعلاه ، بكلمات اخرى الميزة الخصوصية والقوة الاحتكارية. ومن منظور هذا الفصل يكون كافيا طرح عدد من الامثلة لتوضيح هذين العاملين .

إذا كانت الخدمة ـ المنتوج المستخدمة مُدخلا ، فإن تكلفتها لابد أن تكون أقل إن تم التحكم بها من جانب السوق وليس داخليا . ويمكن أن تظهر هذه التكلفة الاقل لعدد من الاسباب . إن الفعالية الانتاجية تكون اعلى إذا تم انتاج المدخل من جانب منشأة مستقلة ، كما قد يكون الحال عندما تكون المهارات المطلوبة لانتاج المدخل غير قابلة للتحويل فعليا. بالمقابل يمكن أن يظهر التعاقد مع طرف اخر استجابة لقوة العمل المنظَّم ، وربما بمرافقة قوة تتسم بطابع مشتر احتكاري واحد (Monopsonistic) على المنشآت المزودة . اخيرا ، ربما تكون السيطرة المبنية على السوق على المدخلات اكثر فائدة أو نفعا إذا كانت الاسعار أقل من التكلفة المتوسطة للانتاج الداخلي أو في المنشأة بسبب مزايا التكلفة المتناقصة للوحدة المتاحة للمزود أو للعارض ولا تكون متوفرة للشركة المشترية بسبب عدم تكرار الاستخدام . وبشكل اكثر أساسية فإن ما يكون متضمَّنا هنا يتمثل فيما إذا كانت المهارات متخصصة وإلى حد بعيد غير قابلة للتحويل . إذا كانت قابلية تحويل المهارات ممكنة فيكون من الصعب فهم ما الذي يمنع المنشأة عن تنويع النشاط والانتاج للاستخدام الداخلي والخارجي ، وبالتالي التغلب على مشكلات عدم تكرار الاستخدام . وتتم إعاقة تنويع كهذا عندما تكون المعرفة غير قابلة للتحويل وعلى ضوء ذلك يكون تخصص المهارة مهما .

وقد يكون ايضا المنحنى B_m فوق B_f اذا كانت الخدمة ـ المنتوج المتاجر بها هي ناتجا أو مُخرجا . ويكون هذا ممكنا عندما تكون اسعار الناتج و / أو مقادير الناتج اعلى . وربما يكون مثالان مفيدين . اولا : إن قرارا شائعا يتمثل فيما إذا كان سيتم القيام بتوزيع داخلي أو بمنح امتياز . وفي حين أن اعتبارات تكلفة الصفقة قد تكون مطروحة هنا ، متضمِّنة بشكل خاص مشكلات متابعة او مراقبة الاداء عن كثب ، فإن تفسيرا اخر يتمثل في أن منح امتياز يمكن أن يقدم مكاسب مماثلة للمنشأة مثل تلك الموصوفة فيما يتعلق بالمدخلات . بالمقابل ، فإن القرار لتوظيف وكالة دعاية خارجية بدلا من موارد داخلية يمكن أن يتمحور حول اعتبارات المكاسب وليس اعتبارات تكلفة السيطرة .

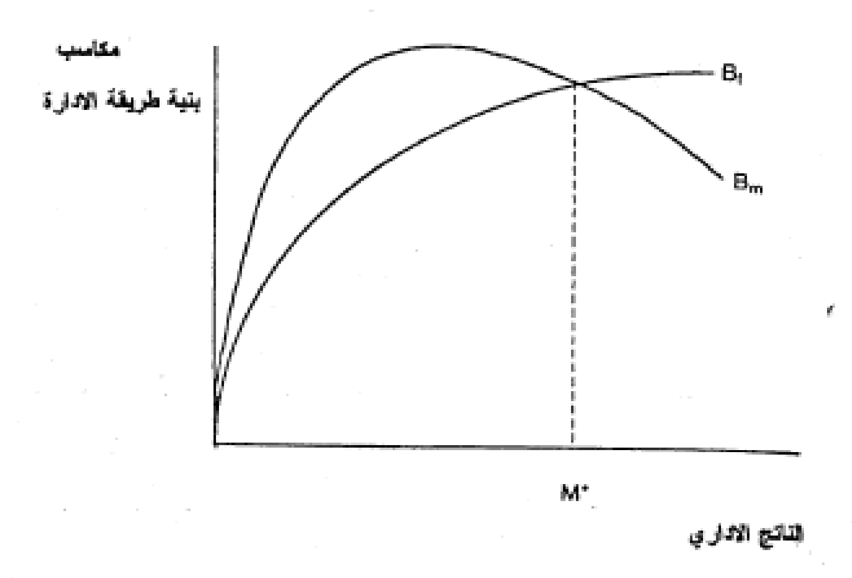
*أو السيطرة عليها ** Monopsonistic** Input



الشكل 6.3 طريقة ادارة سوقية غير واقعية

وبإمكان المناقشة أن تتحول الان إلى الشكل 6.3 والذي تكون فيه السوق للخدمة ـ المنتوج موضوع الاعتبار غير ممكنة التحقيق أو غير واقعية . وبناء على ذلك لا تكون هنالك أية تكاليف صفقات لتوزيع الموارد المبني على السوق ، أي تكون تساوي الصفر . ولكن ، يمكن أن يحرك التنظيم الداخلي المنحنيين كما هو مبين بالاسهم ، مع النتيجة التي مفادها أن توزيع الموارد داخل المنشأة يكون مربحا . وبشكل واضح يتم عندئذ تحمل تكاليف ادارة موجبة . وهكذا من وجهة نظر الاقتصاد أو التوفير في تكلفة الصفقة ، يكون التنظيم الداخلي إما غير منطقي أو تكاليف موجبة لتنظيم الاسواق تكون ضمنية . وبوضوح فإن الامر الاخير اشكالي نظرا لان استخدام موارد حقيقية لا يكون مشمولا ، وبذلك تكون تكلفة الفرصة تساوي صفرا. إن كون الشكل 6.3 ذا صلة هو امر واضح من الفصل 2 . لقد تمت الاشارة هنالك إلى أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة مبني على مسلمة أو فرضية أن هذا الوضع لا يظهر ، بكلمات اخرى ، تكون كل بنى طرق الادارة واقعية أو ممكنة التحقيق دائما . بالاضافة إلى ذلك ، فإن الطريقة التي لا يستطيع فيها علم اقتصاد تكلفة الصفقة تفسير قرار التوظيف ، أي الانتقال من غياب علاقة توظيف إلى ادخالها ، ستتضمن رسما يماثل الرسم المطروح في الشكل 6.3 .

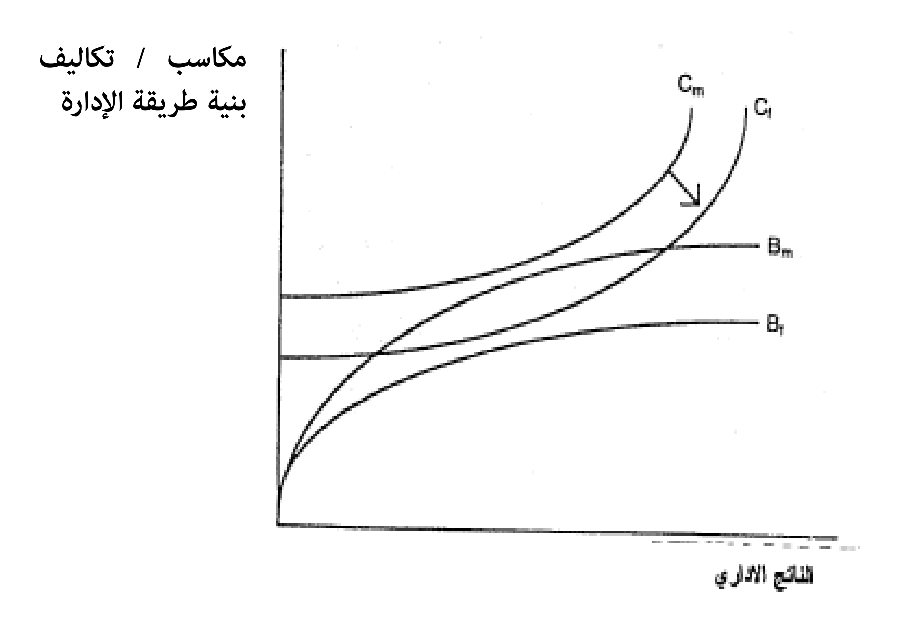
إن الاطار الموضح في هذا الفصل قادر على دعم تحليل اكثر تعقيدا من ذلك المقترح إلى الان . تأمل الشكل 7.3 والذي يتجاهل للتوضيح تكاليف الصفقة (التنظيم) . وهنا توجد " كتلة حرجة " من الناتج الاداري (M^*) . فقط التنظيم في



الشكل 7.3 المنشآت ـ الاسواق وتأثيرات " الكتلة الحرجة "

اطار المنشأة ينتج مكاسب اكبر ، مقارنة بالسيطرة المبنية على السوق فيما يتعلق بالنشاط ، فيما وراء هذا المستوى الحرج للجهد ، ربما بسبب وجود اقتصاديات تنظيمية (Organizational Economies) . واستنتاج ملفت للنظر ربما يتم اشتقاقه يتمثل في أن الالتواء (Kink) في حد المكسب الاجمالي ، الموصوف في الشكل 7.3 ، يمكن أن يعني أن المنشأة والاسواق تكونان **مبدئيا** مربحتين بنفس الدرجة ، وهذا هو استنتاج يعتمد بوضوح على طبيعة تكاليف الصفقة (التنظيم) . لذلك ، لا يكون ضروريا أن يستتبع وجود توزيع موارد مبني على السوق ـ (على المنشأة) التفوق الفريد أو الوحيد لبنية طريقة الادارة هذه ؛ وهي فكرة سيتم تطويرها بالتفصيل في الفصل 8 . ولا يعتمد هذا الاستنتاج على كون B_f فوق B_m اصلا أو بشكل أولي مع انطباق العكس عند مستويات اعلى من الناتج الاداري ، ويمكن أن يصح العكس ، أي تكون كتلة حرجة من الجهد الاداري مطلوبة لانتاج مكاسب اكبر متأتية من توزيع للموارد مبني على السوق ، ربما بسبب لااقتصاديات (Diseconomies) تنظيمية حتمية . بالاضافة إلى ذلك ، يمكن استنباط نفس الاستنتاج إذا كان التواء في حد التكلفة الاجمالية واضحا ، أي يتقاطع منحنيا تكلفة الصفقة وتكلفة التنظيم .

اخيرا ، في هذا القسم ، يمكن أن تتحول المناقشة إلى اعتبار تمهيدي لشبه الاندماج . تأمل الشكل 8.3 ، يكون التنظيم داخل المنشأة غير واقعي ($C_f > B_f$) ربما بسبب مهارات متخصصة إلى حد مرتفع مطلوبة لانتاج أي من المدخلات .



الشكل 8.3 شبه الاندماج

وإذا تم شراء المدخل فستنتج مكاسب مرتفعة ($B_m > B_f$) إلا أن تكاليف الصفقة تكون مفرطة ، ربما بسبب اعداد صغيرة من المتاجرة وحالات عدم تماثل المعلومات ، لذلك تكون السوق ايضا غير واقعية ($C_m > B_m$) . بيد أن العلاقات طويلة الاجل وتطور الثقة بين شركاء المتاجرة (المحتملين) ، أي شبه الاندماج (Quasi - Integration) ، سيحركان C_m إلى اسفل نحو C_f لذلك جاعلتين التنظيم الاقتصادي ممكن التحقيق . وهكذا ، فإن وجود علاقات طويلة الاجل بين هيئات مستقلة أو منفصلة قانونيا ، لا بد أن يبنى على مكاسب التنظيم الاقتصادي وايضا على تكاليف الصفقة ـ التنظيم ، وهي فكرة سيتم تطويرها بشكل اكثر تفصيلا في الفصل 7 .

خلاصة

تم في هذا الفصل تطوير إطار يتغلب على المشكلات ، المعينة في الفصلين 1و2 ، المرتبطة باقتصاد تكلفة الصفقة . والنتائج الرئيسة هي كما يلي :

1 إن الصفة المميِّزة للمنشأة هي أن المدخلات الانسانية أو البشرية وغير البشرية تكون موجهة لتعزيز اهداف الانتاج ـ التوزيع .

2 إن ادراك تنظيم كهذا يتيح المجال للتحليل الديناميكي لبنى طرق الادارة لأن يطور بدلا من علم السكون (Statics) المقارن لنظرية تكلفة الصفقة .

3 يمكن فهم تكاليف الصفقة والتنظيم باعتبارهما تكاليف ادارة ومودلتهما بناء على ذلك . وتسهل هذه المقاربة ادراك المنافع المشتقة من توزيع الموارد بمصاحبة أو مع بنى طرق ادارة مختلفة .

4 تعتمد مكاسب بنية طرق الادارة على خصوصيات المهارة واستخدام الموجودات ، والمزايا الاحتكارية .

5 إن ادراك المكاسب التنظيمية والتعاقدية ، يمكن أن يسهل تطور وجهات نظر القوة أو ، وليس فقط الفعالية ، بخصوص المنشأة .

الجزء الثاني
ما وراء تكاليف الصفقة :
حدود المنشأة

الفصل 4

تطور المنشأة

سيتحول موضوع هذا الفصل والفصول الثلاثة القادمة من النظرية المجردة في الجزء I إلى تطوير وتطبيق تفصيليين لهذا الاطار على محدِّدات حدود المنشأة : بفعل ذلك فإن القصد هو تطوير فهم لطبيعة المنشأة واشتغالها أو عملها . ويركز هذا الفصل على المنشأة بوجه عام ؛ وينقل الفصلان اللاحقان الانتباه إلى قرار الاندماج (Integration) ؛ اخيرا يفحص الفصل 7 القوى المضادة أو المعارضة للانحلال او شبه الانحلال إلى وحدات اصغر (Disintegration) .

وستقتفي بنية هذا الفصل اثر التطور التدريجي العام لطبيعة منطقة الالتقاء والتأثير أو المنطقة المشتركة للسوق ـ المنشأة . وبشكل اولي ، سيتم فحص الانتقال من نسق اعطاء عمل أو مهمة من جانب طرف لطرف اخر لا يكون موظفا او عاملا عند الطرف الاول ، والذي ينفذ العمل في مكان اخر (Putting out System) ، إلى المصنع . وهذه ليست مناقشة شاملة ، بالاحرى سيتم اصلا وصف تلك الجوانب من التغيرات التنظيمية التي تكون مهمة لعلم اقتصاد المنشأة ومن ثم يتم تقييمها بشكل تحليلي اكثر . ويتبع ذلك سبر غور ظهور او بزوغ المنشأة وتطورها التدريجي كوحدة متماسكة . وهذه المناقشة تؤدي إلى تلك التي تؤكد على تغيرات حديثة في استراتيجيات الادارة ، والتي يتعين ايضا هضمها أو استيعابها بشكل ملائم في علم اقتصاد المنشأة . وتتمثل الرسالة العامة في أن تفسيرات تكلفة الصفقة ، لوحدها ، غير ملائمة كتفسير لمحدِّدات وطبيعة توزيع الموارد داخليا في المنشأة . ولا بد أن يتضمن التحليل المتماسك لمنطقة الالتقاء والتأثير للمنشأة ـ السوق المتغيرة ؛ المكاسب النسبية للنشاط المبني على السوق وعلى المنشأة وايضا التكاليف المشمولة . وسيتم تبيان أن التحليلات لهذه المكاسب توجد فعليا إلى حد ما .

من نسق اعطاء الاعمال لاشخاص غير موظفين ويعملون في اماكن مختلفة إلى المصنع

لقد وجد نسق اعطاء الاعمال لاشخاص غير موظفين أو غير عاملين يعملون في اماكن مختلفة ، كوسيلة مهمة لتنظيم الانتاج من القرن السادس عشر إلى القرن الثامن عشر [1] . وتتمثل صفته الأساسية في الانتاج المبني محليا (Domestic-based) والذي يتم تنسيقه من جانب " مبادر" مركزي . وهذا الاخير يقدم المال والمواد الاولية ... الخ ، وبالمقابل يملك حق المطالبة بالناتج المخلوق . وإن الميزة المركزية لهذا النسق ، على الانتاج الحرفي الذي سبقه ، تتمثل في امكانية

Factory*

تطور تقسيم العمل . الا أن عيوبا او نواقص هي واضحة ايضا . كان من الصعب التحكم بسلوك العمال المنزليين والناتج المنتج من جانبهم ؛ وكما يصوغ Landes (59 : 1969) الامر

لم يكن [المبادر] يملك أية طريقة لالزام عماله بالعمل عدد معين من ساعات العمل ؛ لقد كان عامل النسيج المحلي أو الحرفي سيد وقته ، يبدأ وينهي العمل متى رغب في ذلك . وفي حين كان بامكان المستخدم للعاملين أن يزيد معدل القطعة مع فكرة تشجيع الكد ، فإنه كان عادة يكتشف أن هذا يخفض الناتج فعليا

بالاضافة إلى ذلك ، كما يوضح ذلك (27 : 1981) Salaman

كانت تخفيضات الاجور غير فاعلة بالمثل [كوسيلة لزيادة الانتاج] . لقد ادت ببساطة إلى إما ترك العمال للعمل ، أو إلى اختلاسهم حتى اكثر من المواد الاولية العائدة للتاجر .

ولهذه الاسباب تم تطوير وسائل بديلة من اجل تنظيم الانتاج ، بالتحديد نسق المصنع مع " تعريفة أو تحديده المميز للوظائف والمسؤوليات للمشاركين المختلفين في العملية الانتاجية " (2 : Landes 1969) . وسهل بدوره هذا التغير الراديكالي في طبيعة تنظيم العمل ، متضمنا سيطرة مباشرة وتنسيقا للانتاج اكبر إلى حد بعيد من جانب المبادرين ؛ سهل هذا التغير التغيرات التكنولوجية التي عمقت تقسيم العمل . إلا أن إزالة " حالات عدم الانضباط " لنسق اعطاء الاعمال لاطراف غير موظفة وتعمل في اماكن مختلفة غيَّرت اصلا ، ولم تلغ ، المشكلات التنظيمية المشمولة . ويشدد (160 : 1965) Pollard على " نفور العمال المميز من دخول المؤسسات او المشاريع الجديدة الكبيرة المتسمة بقواعدها وانظمتها غير المعتادة " . وهكذا ، كما يجادل Salaman (31 : 1981)

لقد كانت الاولوية الاولى فيما يتعلق بقوة العمل في المصنع الجديد هي تشجيع العاملين على تطوير مواقف " ملائمة " و " مسؤولة " نحو تنظيم ونظام العمل ، ونحو الشكل الجديد لعلاقة العمل المبنية على رابطة النقود . لقد كان الاهتمام الواسع فيما يتعلق بالاخلاقيات الجنسية وعادات الشرب والمواقف الدينية واللغة الرديئة والسرقة ، محاولة من جانب لتحطيم العادات والاخلاقيات ما قبل الصناعية ، ومن الجانب الاخر لغرس في الذهن مواقف الطاعة نحو التنظيمات الاجرائية للمصنع والحرص على الشكليات والمسؤولية فيما يتعلق بالمواد وغير ذلك .

إن تعليق (1965:254) Pollard في محله في هذا الصدد :

لقد كان يتوجب جعل الاشخاص غير المتطورين وغير المتحمسين للكسب ، المعتادين على العمل للكفاف ، وليس لتعظيم الدخل ؛ كان يتوجب جعل هؤلاء مطيعين لباعث النقود ، ومطيعين بطريقة كهذه من اجل الاستجابة بالضبط للباعث المقدم .

Piece rate*

ومقابل هذه الخلفية يزعم Oliver Williamson (1980,1985) بأن مشكلات الاختلاس والغش ومراقبة النوعية أو الجودة ، كانت مستوطنة أو متأصلة في نسق انجاز العمل بواسطة اشخاص غير موظفين يعملون في اماكن مختلفة . بالاضافة إلى ذلك ، كانت مخزونات كبيرة مطلوبة ، والتي ترتبط بالصعوبات التي كان النسق يواجهها في استيعاب التغير والتكيف له ؛ وهكذا امتلك المصنع خواص فعالية متفوقة من منظور تكاليف الصفقات (2) . ولتحليل هذا الزعم ، بامكاننا الاشارة إلى التمييز ، المطروح في الفصل السابق ، بين الاقتصاديات التقنية أو الفنية والتحويلات النقدية . إن الامر الاخير يجعل فقط طرفا واحدا في حال افضل على حساب اخر . وإلى هذا الحد فإن التخفيضات في الاختلاس والغش تمثل هبوطا وارتفاعا في العوائد للعمال المحليين وللمبادرين على الترتيب . ايضا ، إن التكاليف الثابتة التنظيمية ماعدا العمل والمواد المباشرين (Overheads) الضرورية للسيطرة التفصيلية بهدف تخفيض الاختلاس والغش (والتي ستتم مناقشة تفاصيلها باختصار) ؛ إن هذه التكاليف سترتفع مع الانتقال إلى نسق المصنع . وهكذا ، **إذا ظلت الاشياء الاخرى على حالها** ، فإن تكاليف الصفقة والتنظيم الموحَّدة سترتفع ولن تهبط ، إلا أن هذا الارتفاع سيكون اكبر من أن تعوضه عوائد اضافية . ولكن ، بالطبع ، ليس كل شيء اخر متساو :ستكون توفيرات تكلفة الصفقة جلية فيما يتعلق باقتصاديات المخزون ورقابة النوعية أو الجودة . يمكن تحقيق نفس النشاط التنظيمي والتعاقدي داخل المصنع بمدخلات ادارية (ومساعدة) أقل . لذلك يكون ممكنا الوصول إلى استنتاج تمهيدي ، من منظور الاطار المطور في الجزء I من هذا الكتاب ، مفاده أن كلا من تكاليف ومنافع توزيع الموارد سترتفع مع الانتقال من القيام بالاعمال من قبل اشخاص غير موظفين يعملون في اماكن مختلفة إلى نسق المصنع ، إلا أن الاخيرة سترتفع إلى حد اكبر من الاولى .

إن فهم أهمية الصعوبات الجلية لاستيعاب تغيرات البيئة والتكيف إستجابة لها المرافقة لنسق انجاز الاعمال من جانب اطراف غير موظفة وتعمل في اماكن مختلفة ، مقارنة بالمصنع ؛ إن هذا الفهم يشتمل على منطق أو تعليل مختلف نوعا ما . وواضح من مناقشة سابقة أن تحقيق المرونة التنظيمية النسبية للمصنع كان يتطلب اكثر من فقط اعادة تشييد العلاقات التعاقدية ؛ إن دافعا وجزاءا مهمين غير تعاقدين (اخلاقيين وغير ذلك) كانا متضمَّنيين . بالاضافة إلى ذلك كان هذا الدافع متطلبا أساسيا لكي تكون الحوافز المبنية تعاقديا فاعلة أو مؤثرة . هكذا ، يبدو أن الحركة بعيدا عن العمل المحلي ، لاسباب المرونة التنظيمية ، لا يمكن تفسيرها من منظور تكاليف الصفقة ـ التنظيم بسبب أن انتهازية العمال أو عدم التأكد السلوكي، كانت متطرفة جدا (باستخدام اللغة الاصطلاحية الوليامسونيانية) . إن عدم الاستجابة الأولية للحوافز ـ العقوبات التنظيمية والتعاقدية تستتبع لو أن إعادة بناء بسيطة للترتيبات حدثت ، مع كون الصفات الأساسية للصفقات باستثناء ذلك غير متغيرة ، لكان النسق المبني على المصنع غير ممكن التحقيق نظرا لأن تكاليف توزيع الموارد ستتجاوز أية منافع يمكن الحصول عليها (كما تم وصف الامر في

نهاية الفصل 3) . وبناء على ذلك يمكن اعتبار الدافع المبني بشكل غير تعاقدي الواضح في ذلك الوقت ، كمحاولة (ناجحة) لتغيير الصفات المميزة للعلاقات وبذلك تحريك منحنى المنافع أو المكاسب التنظيمية إلى اعلى . وما أن تم تحقيق هذا التغير في سلوك وسيكولوجية العامل اصبحت واضحة مزايا تكلفة البحث والتساوم والمراقبة ، **بالمقارنة مع** المرونة التنظيمية .

إن أهمية هذا الجانب للتطور التدريجي للمنشأة غير مدرك أو غير معترف به داخل وجهة نظر مدرَكة بشكل ضيق لتكلفة الصفقة . على سبيل المثال ، يزعم Williamson (1985:218) ، فيما يناقش اشكالا متنوعة لتنظيم العمل ، أنه في حالة

علاقة التوظيف .... يتم تصوير المرونة باعتبارها استعداد المستخدَم لقبول سلطة تتعلق بتعيينات العمل بشرط فقط أن السلوك المطلوب يقع داخل " منطقة القبول " للعقد

بالاضافة إلى ذلك (P.220)

إن حالات التفاهم الصريحة أو الضمنية المتعلقة بمنطقة قبول علاقة التوظيف ... من الضروري بلوغها . وما أن يتم الوصول إلى اتفاقية ... يوافق الرئيس والعامل وبشكل جوهري على أن " يأمر وأن يؤمر " .

ويبدو أنه ليس هنالك أي ادراك للتعقيدات المشمولة في توسيع " منطقة القبول " لجعل علاقات التوظيف ـ السلطة ممكنة التحقيق أو واقعية بسبب أن هذا من المحتمل أن يضعف تحليل التعاقد المحدَّد بشكل ضيق . بالحقيقة فإن لوم أو اتهام السلوك الفردي المبني على دوافع اقتصادية معرَّفة أو محدَّدة بشكل ضيق يتضمن اسقاط حالات فهم معينة تاريخيا بخصوص الفعل الفردي على ميدان غير ملائم . إن تعليق Pollard (1965:268) ذو صلة بهذا الصدد :إن حالات الهاجس أو الاهتمام الشديد المستمر بالطابع الفردي

تبدو تبعا لمراقب حالي على أنها غير بذات صلة باداء العامل ، إلا أنها كانت بالحقيقة حاسمة ، نظرا لأنه ما لم **يرغب** العاملون في أن يكونوا " جديرين بالاحترام " بالمعنى الحالي ، فإن أيا من الحوافز الاخرى لن تكون فاعلة (التشديد في الاصل) .

إن هذه الملاحظة رسالة تذكير صارخة بأهمية الدافع غير التعاقدي في تطور المنشأة . ولكن ما أن يتم طرح هذه الفكرة الثاقبة يصبح من الواضح أنها ايضا ذات صلة بالتنظيم الاقتصادي الحديث ، كما ستتم المجادلة لاحقا في هذا الفصل .

يبدو ، لذلك ، أن أي تفسير تكلفة صفقة بخصوص زوال سيادة نسق انجاز الاعمال عن طريق غير موظفين يعملون في اماكن مختلفة ، غير كامل بشكل لا مفر منه ، وايضا فإن زعم Williamson (1985) عن كون تفسيرات القوة غير بذات صلة ، وليس التفسيرات المبنية على الفعالية ؛ إن هذا الزعم لا بد أن يوضع موضع التساؤل ايضا . على سبيل المثال ، يقترح Marglin (1974) إن الانتقال من نسق انجاز الاعمال من جانب اطراف مستقلة غير موظفة تعمل في

اماكن مختلفة إلى نسق المصنع ، كان مبنيا على قدرة الرأسمالي في استخراج فوائض اكبر . وتمثل هذه الفوائض الكبيرة اكثر تحويلات من العمل إلى رأس المال بسبب القوة المرتفعة لهذا الاخير وليس بسبب مكاسب الفعالية التقنية أو الفنية . وفي عمل لاحق ، يقترح Marglin (1982) أن هذه القوة الكبيرة بصورة اكثر مشتقة من سيطرة متغايرة أو تبدي فرقا أو من احتكار يتعلق بمعرفة نشاطات الانتاج ، وهذه مجادلة تماثل المجادلات المطروحة من جانب Braverman (1974) . وبلغة اكثر فنية ، غيَّر المصنع (Factory) أساس عدم تماثل المعلومات ، والسيطرة التي يستتبعها ذلك ، بين العمال والرأسماليين ـ المبادرين لصالح هؤلاء الاخيرين وبذلك تسهيل استخراج فائض كامن ، بكلمات اخرى مكاسب اكبر للرأسماليين . بالاضافة إلى ذلك ، تستتبع مناقشة سابقة في هذا الفصل أن علاقة القوة المتغيرة هذه ليست مبنية فقط على إعادة بناء علاقات تعاقدية ، بالاصح فإن القدرة على تعريف أو تحديد الاشتغال التنظيمي وجعل مواقف وسلوك العمل داخلية التحدد وبذلك تغييرها ، تتسم بأهمية مركزية . وسيتم الاخذ بعين الاعتبار مسائل كهذه بشكل تفصيلي في الفصل 9 .

بزوغ أو ظهور المنشأة

في هذا القسم والاقسام اللاحقة سنقوم بوصف تخطيطي لبزوغ والتطور التدريجي للمنشأة كوحدة متماسكة ، وبفعل ذلك سنقوم بفحص التكاليف والمنافع النسبية لتوزيع الموارد المبني على السوق وعلى المنشأة . وبشكل وصف تخطيطي نوعا ما ، يمكن تعيين الاطوار التالية : نسق التعاقد الداخلي ؛ تطور علاقات سلطة اكثر تميزا ؛ واخيرا تطورات حديثة . وقدم نسق التعاقد الداخلي حلا (مؤقتا) لمشكلة كيفية ادارة توزيع الموارد في المصانع المنبثقة أو الصاعدة . ولم يتبع أن المبادرين كانوا يملكون المهارات الادراية والتقنية المطلوبة الضرورية لتنظيم الانتاج ، وبالتالي كانت المسؤوليات المباشرة للادراة متعاقدا عليها من الباطن مع وكلاء داخل المنشأة . وتم وصف النسق الناجم بالطريقة التالية :

> في ظل نسق التعاقد الداخلي ، وفرت ادارة المنشأة مساحة مكانية والات ، وقدمت المادة الاولية ورأس المال العامل ، وكانت ترتب لبيع المنتوج النهائي. من ناحية ثانية ، كان يتم سد الفجوة بين المادة الاولية والمنتوج الناجز ليس بواسطة عاملين يدفع لهم مرتبين في تسلسل هرمي من الاعلى إلى الاسفل ... ولكن بواسطة متعاقدين (داخليين) ، والذين فوضوا بوظيفة أو عمل الانتاج . وكانوا يستأجرون العاملين لديهم ، ويشرفون على عملية العمل ، ويتلقون معدل قطعـة [متفاوضا عليها] من الشركة .
> [Buttrick (1952), Cited in Williamson (1985:218)]

وفي حين يتوجب اعتبار نسق التعاقد الداخلي كنمط انتقالي لتنظيم العلاقات داخل المنشأة ، فإن هذا لا يستتبع أن وجوده كان قصير الامد : تشير الادلة إلى غير ذلك (Nelson 1975, Littler 1980) . ويمثل هذا الوجود غير الانتقالي

او التحكم Sub-contracting

مشكلة لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة . ويجادل ((Williamson (1975, 1985) بأن التعاقد الداخلي عانى من صعوبات محتومة . لا تظهر انساق التعاقد على أنها من نمط المطالبات المشروطة (Francis 1983) حيث تتفاوض الاطراف على عقد طويل الاجل يحدِّد واجبات أو التزامات من البداية ؛ ومن المحتمل أن يبدو Williamson محقا بالمجادلة بأن عقودا كهذه تواجه مشكلات محتومة بسبب العقلانية المحدودة . إن النسق البديل هو تعاقد موضعي متتابع (Sequential Spot Contracting) ، بيد أن هذا من المحتمل أن يواجه مشكلات محتومة ، تبعا لـ Williamson (1975,1985) ، بسبب صفتين لنسق التعاقد الداخلي : الاحتكار الثنائي بين المبادر والوكيل ، وانضغاط المعلومات اللتين وجدتا بشكل لا مفر منه بسبب أن منطق أو تعليل النسق بني على مبادرين جاهلين وغير مزودين بالمعلومات وبالمعرفة نسبيا . وكنتيجة ، وجدت مشكلات تفاوض ومراقبة حادة (على الاقل بشكل محتمل) مع ظهور تكاليف صفقة عالية .

وفي وضع كهذا ، فإنه من الصعب فهم لماذا وجد التعاقد الداخلي في أي حال ، وتتمثل اجابة في أنه " في نهاية القرن الثامن عشر كان يتم بشكل منتظم اختيار المدراء من داخل عائلة المبادر (في محاولة لكسب الثقة) " (Salaman 1981 :34-5) . إن ادراك ذلك مهم لسببين . السبب الاول هو مسألة طرحت في الفصل 2 : يزعم Williamson أن وجود تكاليف الصفقات ، وبذلك وجود المنشآت ، يكون مشروطا بوجود العقلانية المحدودة والانتهازية وتخصص الموجود ـ وفي غياب أي من هذه العوامل لا تكون المنشآت مطلوبة . وبوضوح ، فإن توظيف اعضاء العائلة يضع حدودا على السلوك الانتهازي . وهذا كان هدفه في نهاية المطاف . وهكذا ، في ظروف كهذا لا يكون واضحا لماذا يتوجب أن يوجد التنظيم الداخلي للمنشأة ، من وجهة نظر تكلفة الصفقة . من ناحية ثانية ، فإن منطقا أو تعليلا مبنيا على اعتبارات **المكاسب** ، يكون واضحا من القسم الاخير .

إن الدلالة الثانية للاستخدام المنتظم لاعضاء العائلة أو الاسرة ، أو بوجه عام افراد موثوق بهم ، داخل المنشأة المبكرة ، تتضمن المزاعم العديدة لـ Williamson (1985 ch.9) بخصوص مشكلات الحاجة إلى " رشوة " المتعاقدين الداخليين بهدف كسب اذعانهم أو طاعتهم . ومجددا ، فإن هذا يغفل أهمية **المكاسب** المشتقة من الدوافع غير التعاقدية والثقة . ولا يمكن أن تكون مركزية دافع كهذا للمصنع المبكر مبالغا فيها (انظر Bendix 1963) كما يجادل Salaman (1981:37-8)

إن المواقف التقليدية للعمل التي كانت تغيظ تلهف المبادر ليستفيد من طلب مرتفع ، ساعدت فعليا ادارة العمل من خلال تعاقد فرعي أو من الباطن ، نطرا لأن الروابط والعلاقات بين مستخدِمي العاملين والعاملين استمرت ... [التي كانت] موسومة بحالات فهم تقليدية لمسؤولية السيد عن عماله اليدويين .

وباختصار ، ربما كانت الرشوة ، مع دلالاتها المتعلقة بالتكلفة ، أقل أهمية من العلاقات التقليدية مع دلالاتها المتعلقة بالمكسب . ومن منظور دافع المتعاقدين الفرعيين فإن

> العلاقات الشخصية يمكن أن تشجع التعسف والاستغلال الشخصيين ... بالواقع ، فإن معاصرين كثيرين كانوا يملكون المناسبة أو الفرصة في المراحل الاولى من التصنيع لملاحظة وشجب الاسلوب الذي كان الوسطاء والمتعاقدون يستغلون به عمالهم .
> (Salaman 1981:38)

يمكن تفسير زوال نسق التعاقد الداخلي [3] بواسطة عدد من العوامل التي نضجت خلال القرن التاسع عشر (انظر Salaman 1981) . لقد باتت تحسينات الانتاجية تعتمد اكثر على الاستخدام المكثف ، بدلا من الموسع ، للعمل . ولقد حل ابناء أو وكلاء محل المبادرين الاصليين ، والذين لم يكونوا مقيَّدين بالتقليدية السابقة أو باحترام ودعم التقاليد السابقة . واخذت الادارة كمهنة ، بالاضافة إلى التدريب التقني والمتخصص ، في التطور. وسار ذلك جنبا إلى جنب مع اضفاء طابع رسمي على القواعد والاجراءات ، بدلا من نظم اجرائية (Regulation) **خاصة وغير رسمية** (ad hoc) ، داخل المنشأة . باختصار ، ظهر أو حدث انتقال من سيطرة غير مباشرة إلى سيطرة مباشرة . ويتوصل Williamson (1975:97) إلى استنتاج مماثل عندما يجذب الانتباه إلى اقتران تغيرات طاقم العاملين الداخلية في اواخر 1800`s مع تطورات " الادارة العلمية " الخارجية في اوائل 1900`s كاسباب لزوال نسق التعاقد الداخلي .

ومن المحتمل أن تظهر هذه التطورات على أنها تملك عددا من الدلالات لعلم اقتصاد المنشأة . في الجانب الاول ، فإن تطور انساق سيطرة داخلية رسمية ونضج حوافز مبنية بشكل تعاقدي ، هما بالذات الشرطان الملائمان لاطار تكلفة الصفقة ، وهذا استنتاج سيتم وصفة بطريقة معينة بمناقشة تطورات حديثة ، لاحقا في هذا الفصل . في الجانب الاخر، مع ذلك ، هنالك عاملان يعززان جوانب المكاسب ، وليس التكلفة ، للتنظيم الداخلي . والاول منهما هو أن تطور انساق تحكم مركزية سيغير ، لصالح المبادر ، المعلومات المنضغطة (Impacted) التي ستسهل تحويلات نقدية (بدلا من مكاسب فعالية تقنية). وكما يوضح Francis (1983:109-10) فإن العمال الحرفيين لم يرغبوا في الانتقال من نسق تعاقد داخلي إلى علاقة توظيف :

> إن [العامل الحرفي] يفقد فرصته الخاصة به ليكون انتهازيا أو منتهز فرصة بدون أن يتخلى مستخدِم العاملين عن فرصته المماثلة . وكل ما يكسبه هو الوقت لينخرط في عمل انتاجي الذي انفقه بخلاف ذلك في تساوم أو تفاوض مطول في علاقته المتعلقة بالاحتكار الثنائي الجانب مع مستخدِمه ... [بالاضافة إلى ذلك] فإن كثيرا من العمال يفضلون وقت الفراغ على العمل ، حتى عندما يكون الاخير مدفوعا والاول غير مدفوع .

Regulation*

بالطبع ، كان الوضع يختلف بالنسبة للعمال غير الماهرين نظرا لأن وضع سوق عملهم الضعيف كان يعني انهم لم يملكوا أية سيطرة على الدخول إلى اعمالهم مع النتيجة التي مفادها أن مستخدِمي العاملين امكنهم فرض عقود توظيف . بالاضافة إلى ذلك ، فإن الفلسفة المتطورة للادارة العلمية ، أو التايلورية (Taylorism) ، لم تخلق معرفة جديدة ولكنها خفضت فقط انضغاط المعرفة الموجودة فعليا (انظر Braverman 1974, Rose 1978) . والعامل الثاني المتسم بدلالات لجوانب المكسب ، بدلا من التكلفة ، للتنظيم الداخلي هو أن تطور الادارة المتخصصة والمعرفة التقنية يستتبع تعزيز مهارات وموجودات ذات خصوصية بمصاحبة المكاسب الناجمة للتنظيم الداخلي ، كما تمت المناقشة في الفصل السابق . وستكون المناقشة التفصيلية لهذه المسائل موضوع القسم القادم .

المنشأة الحديثة

يتولى Williamson (1985 ch.9) القيام بتحليل مقارن للاشكال أو الصيغ المختلفة للتنظيم داخل المنشأة (Intra-firm) ، والتي من بينها نسق انجاز الاعمال من جانب غير موظفين يعملون في اماكن مختلفة ، والتعاقد الداخلي ، وعلاقةالسلطة . وتوصف الاخيرة ، المعرَّفة من منظور الملكية الرأسمالية مع علاقة التوظيف المطابقة لها ، باعتبارها الاكثر هرمية من منظور السمات المميزة لصنع القرار والسمات التعاقدية . ويتمثل الاستنتاج المستنبط في ان علاقة السلطة أو حق التقرير والتصرف (Authority) هي الشكل الاكثر فعالية للتنظيم .

> مع أنه من الممكن المجادلة بأن الانماط الاخيرة حلت محل الاولى نظرا لأن " المصالح " حدِّدت لازالة الاستقلال الذاتي (Autonomy) ؛ فإن فرضية بديلة هي أن الانماط اللاحقة تملك خصائص فعالية متفوقة على الانماط السلف او السابقة . إن التقدم من نسق انجاز الاعمال عن طريق غير موظفين يعملون في اماكن مختلفة إلى التعاقد الداخلي إلى علاقة السلطة ، جدير بالذكر بشكل خاص في ذلك الصدد .
> (Williamson 1985:231)

وإلى هذا الحد بامكاننا اتباع منطق Williamson وأن نعين أو نحدِّد المنشأة من منظور نضوج وسيادة علاقة السلطة (الرأسمالية) . وفي هذا القسم سيتم فحص علم اقتصاد المنشأة الحديثة ، وسيتم وضع تأكيد خاص على تحليل الاقتراح الذي فحواه أن يتم اقتفاء اثر السبب الرئيس أو المنطق الاقتصادي للتسلسل الهرمي إلى جذور تكلفة الصفقة . (Williamson 1985:206) .

بالطبع ، فإن اشكالا أو صيغا مختلفة للتنظيم الهرمي وجدت وتوجد . ويقترح Williamson (1985, ch.10) تصنيفا بسيطا يمكن استخدامه لتنظيم المناقشة الحالية . ويتم فصل بعدين للتنظيم : درجة تخصص الموجود البشري ، والمدى

الذي تكون فيه علاقات العمل قابلة للفصل . وباستخدام هذين البعدين ، يتم تحديد اربعة انماط تنظيمية أو بنى طرق ادارية داخلية .

1 تكون الاسواق الفورية (Spot) الداخلية فعالة عندما تكون هنالك درجات واطئة من تخصص الموجود وعلاقات عمل قابلة للفصل .

لا يملك أي من العمال أو المنشآت مصلحة فعالية بالحفاظ على الارتباط . بامكان العمال التحرك أو الانتقال بين مستخدِمي العاملين بدون خسارة في الانتاجية ، وبامكان المنشآت أن تؤمن حالات الاستبدال بدون تحمل تكاليف البدء أو الاستهلال . ولا يتم استنباط أية بنية طريقة ادارة للابقاء على العلاقة حية . بدلا من ذلك ، يتم انهاء علاقة التوظيف عندما يظهر استياء أو عدم رضا من جانب أي طرف .
(1985:245)

2 يكون فريق بدائي أو بسيط فعالا مع درجات منخفضة من تخصص الموجود وعلاقات عمل غير قابلة للفصل .

هذا هو تنظيم الفريق الذي أشار إليه Alchian and Demsetz (1972) . ومع أنه يمكن تبديل عضوية فرق كهذه بدون خسارة في الانتاجية ، فإنه لا يمكن بسهولة تحديد التعويض على أساس فردي . وهكذا فإن دور الوساطة البسيط الموصوف [للاسواق الفورية الداخلية] يوسع ليشمل الاشراف .
(1985:246)

3 تكون الاسواق الالتزامية (Obligational) ملائمة حيث يوجد مقدار مهم من التعلم الخاص بالمنشأة ولكن تكون المهام قابلة للفصل .

إن الخبرة التكنولوجية الخصوصية ... والخبرة التنظيمية الخصوصية ... تساهمان كلتاهما في تخصص الموجود ... يتم تحمل أو تكبد تكاليف هالكة أو غير مستردة (Sunk cost) في تأهيل العامل لوظيفة انتاجية في المنشأة . ويكون لكل من المنشأة والعمال مصلحة في الحفاظ على استمرارية علاقات توظيف كهذه .
(1985:246)

4 يكون الفريق المتسم أو المؤلف بالعلاقة (Relational) فعالا عندما تكون الموجودات البشرية متخصصة وتكون حالات عدم قابلية فصل المهام واضحة .

ستنخرط المنشأة هنا في تكييف (Conditioning) اجتماعي مهم لمساعدة ضمان أن يفهم العاملون اغراض المنشأة ويكونون مكرسين لها ، وسيتم تزويد العاملين بأمن وظيفي مهم ، والذي يمنحهم تأمينا ضد الاستغلال
(1985:247)

وبهدف فحص هذه الامور الدقيقة المتعلقة بالمنشأة الحديثة المشار إليها بالتصنيف ذي الطرق الاربعة فإنه يمكن مناقشة المعايير أو المحكات الأساسية ، أي تخصص الموجود وقابلية الفصل ، بالتفصيل . وفي ضوء هذه المناقشة يمكن إعادة

بناء التصنيف الوليامسونياني باستخدام الاطار الموضح في الجزء I . ونتحول اولا إلى تخصص الموجود الانساني ، إن المسائل المتضمنة يمكن أن تحرر من تشابكها ، أو أن يتم فصلها ، بالتركيز على صلة (1985) Williamson بين تخصص كهذا ونشاط اتحاد أو نقابة العمال (انظر ايضا Williamson , Wachter and Harris 1975) . إن الفعالية تتطلب استمرار العلاقات عندما يوجد تخصص الموجود . ولكن في اوضاع كهذه ستكون اقتصاديات التساوم واضحة في حالة التفاوض الجماعي وليس التفاوض الفردي . ومن ثم يقترح Williamson (1985:256) " فرضيتين قابلتين للفحص " : (1) يزيد الحافز لتنظيم العمال مع درجة تخصص الموجود ، و (2) ستتباين بشكل مباشر الدرجة التي يتم فيها توسيع وإحكام بنية طريقة الادارة الداخلية مع درجة تخصص الموجود الانساني .

ويتناول (1988) Marginson هذه المجادلة ويوضح أن تنظيم الاتحاد أو النقابة كان **شرطا مسبقا** لانهاء نسق العمل العرضي أو غير النظامي (Casual) في صناعات معينة في UK (مثلا الطباعة واحواض السفن) ، وليس عاقبة النشوء والتطور التدريجي لعلاقة توظيف مستمرة . وبالطبع فإن ادراك هذه الحقيقة لا يعني أن تعليل أو منطق الفعالية بدون أي مضمون ، ولكنه يستتبع أن الابتعاد عن الاسواق الفورية الداخلية داخل التصنيف ذي الطرق الاربعة المطروحة اعلاه، اكثر تعقيدا مما يقترح تحليل Williamson . وعنصر في هذا التعقيد الكبير بصورة اكثر هو أن تلغى المسلمة الاعتباطية ، التي تتخلل عمل Willman ، حيث يفترض أن العمال يتصرفون بشكل انتهازي في حين يتصرف المدراء في مصلحة التنظيم ككل (انظرDow 1987, Williamson 1983) [(4)] . بالتسليم بالانتهازية الادارية ، يمكن تفسير التنظيم الداخلي وعلاقة التوظيف من منظور الضغط الاداري لرفع الجهد إلى مستويات مفرطة (Pitelis , 1991) ، وكما تمت المجادلة في اقسام سابقة فإن هذا عامل منفعة وليس مكسب فعالية تعاقدية تقنية . ويوضح كل من (Fitzroy and Kraft (1985, 1987 أن امتلاك مهارات ذات سمة تخصص عائدة للمنشأة سيعيق حركية سوق العمل ، بواسطة الاعتماد المرتفع للعمال على المنشأة ، ويفاقم مشكلة الانتهازية الادارية هذه . ويتبع أن السوق الالتزامية لـ Williamson تعتمد على اكثر من فقط عوامل تكلفة الصفقة .

إن التغير الذي يتم تسهيله بادراك الانتهازية الادارية ، وايضا انتهازية العامل، ودورها في التنظيم الداخلي ؛ إن هذا التغير مهم لأنه يتح المجال لتطور وجهات نظر بديلة بخصوص عاملين اضافيين ذوي صلة في هذا القسم : الاسباب الرئيسة للمتابعة او المراقبة عن كثب والاهمية المركزية للدافع . ويمكن دمج هذين العاملين في التحليل من خلال مناقشة المعيار الثاني الذي يكمن في أساس تصنيف Williamson للمنشأة الحديثة ، أي وجود عدم قابلية الانفصال (Non-Separbility)

Monitoring *

وبالطبع ، فإن أهمية عدم الانفصال مبنية على عمل Alchian and Demsetz (1972) . إنهما يعللان أنه في حالة انتاج الفريق ، لا يمكن تقييم أو تقدير الانتاجية الفردية بواسطة قياس الناتج . إن مراقبا للركوب المجاني (Free- rider) ، أو التهرب ، يوجد كنتيجة ، والذي يتطلب بدوره متابعا بهدف تنظيم أو مراقبة المدخلات في نشاط العمل . ومن ثم وجود الفريق البدائي حسب Williamson . وتتمثل المسألة الاولى التي يترتب ادراكها في أن هذا الاستخدام لمجادلة عدم قابلية الانفصال هو تغير مهم من جانب Williamson . في عمله سنة 1975 (P.50) ، زعم [5]

> قد تطرح القضية بشكل عملي بالطريقة التالية . بالابقاء على تكنولوجيات المهمات المنفردة ثابتة ، إلى ولكن بدون تضمن النقل المادي لمنتوج من مرحلة إلى المرحلة التالية ، فهل يكون ممكنا بشكل اعم فصل الروابط بين عمال متتاليين بتوزيع مخزون منتوج وسيط (Intermediat Product Inventory) بينهم باسلوب نظامي ؟ اؤكد أن مهاما كثيرة تكون قابلة للفصل بهذا المعنى ... وبذلك فإن التنظيم الداخلي ينشأ بشكل أقل بسبب عدم قابلية الانفصال مما كوسيلة يتم بها التوفير أو الاقتصاد في مخزونات عازلة ضد الصدمات والمساومات المكلفة بين اطوار منفصلة تكنولوجيا ـ في معظم الامثلة أو الحالات بسبب اعتبارات تتعلق بالصفقة .

ويبدو أن تعليل Williamson السابق متسق مع فلسفات إدارية معاصرة . ويشير Sayer (1986) إلى انساق في حالة حدوثٍ ممكنٍ أو اتخاذ احتياطات -Just-in) (JIC) case) للتنظيم ، والتي تتميز عن طرق تسليم الكميات الممكنة الاقل لكل مرحلة من العملية التحويلية في اخر وقت ممكن (JIT) (Just-in-Time) (سيتم وصفها باختصار) ، التي اصبحت سائدة بشكل متنام . إن انساق JIC تتسم بالالية (Machinery) والتنظيم داخل المنشأة اللذين يكونان جامدين أو غير متبدلين ويستخدمان لتنفيذ عملية واحدة أو مدى ضيق من العمليات بشكل متكرر . وتستتبع حالات عدم التبدل التنظيمية هذه أن مخزونات كبيرة عازلة أو لتخفيف الصدمات تكون متطلبا مطلقا لتفادي الانقطاع ـ وبالتالي سمة JIC المميزة .

إن العمل أو الاشتغال الداخلي لانساق JIC ينسجم مع كل من تعليل Alchian and Demsetz للمتابعة او المراقبة عن كثب الشاملة ووجهة نظر Williamosn (1985:220-1) التي فحواها أن علاقة االسلطة تتصف باتفاق رئيس العمل والعامل ، وبشكل أساسي ، على " توجيه الاول الاوامر وانصياع أو تلقي العامل لها " . ولكن عمليا اصبحت مجموعة من النواقص واضحة فيما يتعلق باستخدامها . ويمكن تصنيف هذه اللافعاليات تحت العناوين السبعة التالية (انظر Oliver 1990, Sayer 1986, Wilkinson and Oliver 1989) :

Free-rider*

1 تستتبع عدم المرونات التنظيمية والتكنلوجية أن انساقا كهذه تكون محدودة فيما يتعلق بالدرجة التي بامكانها أن تستجيب بها للتغيرات السوقية .

2 يتطلب توزيع الموارد الداخلي بالنسبة للمنشأة معلومات وانساق متابعة عن كثب عالية بهدف تجنب الفوائض والعجوز ، وهذه مشكلة تصبح اكثر حدة بقدر ما يزيد تعقيد الانتاج .

3 إن مخزونات كبيرة لتخفيف الصدمات تكون غير رخيصة أو مكلفة .

4 إن مشكلات الانتاج والنوعية أو الجودة تكون مخفية في مخزونات لتخفيف اثر الصدمات ، وهو الامر الذي يجعل من الصعب حل المشكلات عند نقطة بدايتها .

5 إن فحص النوعية أو الجودة يكون مكلفا اكثر من جعل النوعية جزءا ضروريا في الانتاج . إن قسما منفصلا أو مستقلا لمراقبة النوعية يزيد من التكاليف الاجمالية ما عدا العمل والمواد المباشرين بدون زيادة القيمة المضافة .

6 تتطلب انساق JIC تسلسلا هرميا عاموديا غير متبدِّل للتنسيق والسيطرة . وهذا الاضفاء للبروقراطية يكون غير انتاجي من منظور السيطرة بسبب عدم قابلية تحقيقه أو عدم واقعيته ، ومن منظور التحفيز بسبب الامتعاض الذي يمكن أن تتسبب فيه متابعة عن كثب شديدة .

7 اخيرا ، تكبح النقاط 6-1 تطور تأثيرات التعلم والاقتصاديات الديناميكية .

وعلى صعيد اكثر نظريا ، تم ادراك هذه اللافعاليات من جانب Putterman (1984) على سبيل المثال ، ويقترح ، بالاشارة إلى Alchian and Demsetz ، أن تحليلا كهذا يكون مشكوكا فيه في ثلاثة ميادين على الأقل : أنه يتجاهل التكاليف النفسية للمتابعة عن كثب ؛ ولا تتم الاشارة إلى لافعاليات العلاقات العامودية ؛ ولا يتم التعليق على عدم احتمالية متابعة عن كثب تفصيلية بشكل شامل . وبالمثل ، بالاشارة إلى انساق الادارة من نمط JIC ، يشير Oliver (1990) إلى أن صلتها مقتصرة على إما اوضاع ذات تعقيد محدود أو ذات قابلية للتنبؤ مرتفعة ، أو باستخدام اللغة الاصطلاحية المطروحة في الجزء I : عندما لا تؤثر العقلانية المحدودة إلى أي مدى كبير على نشاط الادارة . إذا كانت مهام الادارة معقدة ، ستصبح لافعاليات انساق JIC واضحة . ويكون الحل المؤثر أو الفاعل الوحيد هو تخفيض تعقيد العمليات باختيار مبادئ نمط JIT بدلا من متابعة بشكل شامل . وهذه المبادىء تتسق بشكل مصطنع مع الفريق المتسم بالعلاقة حسب Williamson ، إلا أن تحليلا تفصيليا يشير إلى أن طرقا كهذه ليست قابلة للتفسير بلغة تكلفة الصفقة لوحدها .

إن مبادئ JIT هي رمز تغطية لمجموعة من الاجراءات التي تصبح مهمة بشكل متنام لتوزيع الموارد داخليا بالنسبة للمنشأة (Linge 1991) [(6)] . ومدركة بشكل ضيق ، فإن انساق JIT مبنية على فكرة أن مخزونات للتخفيف من اثار الصدمات تكون غير مرغوبة ، لاسباب ذكرت سابقا ، لذلك فإن انخفاضها التصاعدي نحو الصفر يكون مرغوبا . كنتيجة ، لا يكون الانتاج منظَّما حول حجم

اقصى بتوقع طلب سلفا ، ولكن بالاحرى يتم القيام بالعمل متى يكون مطلوبا . وتصدر التعليمات المتعلقة بالناتج إلى العمليـة المزوِّدة (Upstream) مفصلـة " المتطلبات التي ستكون هنالك حاجة إليها في " JIT " . وتعاد هذه العملية في مراحل متتالية من الانتاج ، داخل وخارج المنشأة على حد سواء . باختصار سيتم سحب الانتاج وليس دفعه عبر المنشأة .

من ناحية ثانية ، إن مسألة مهمة هي أن اجراءات JIT غير ممكنة التحقيق بشكل منعزل عن عوامل تنظيمية اكثر عمومية نظرا لأن تخفيض المخزون يستتبع أن تصبح الاخطاء وعيوب النوعية اكثر ملموسية . وهكذا فإن اجراءات JIT تكون فاعلة فقط إن استخدمت باقتران مع انساق شاملة لرقابة النوعية او الجودة (TQC) [7] . وتبنى هذه الاخيرة على مبدأ أن النوعية تكون مدمجة في منتوج غير مفحوص أو غير مضبوط وغير مراقب بعد الانتاج . إن الفحص يتعامل مع العواقب وليس المسببات . من ناحية ثانية فإن جعل النوعية أو الجودة جزءا ضروريا يكون مشروطا على عاملين مترابطين : (1) قنوات اتصال فعالة بين المشرف والعامل ، و (2) عمال محفَّزين ذاتيا ومتعاونين ومنضبطين ذاتيا . وهذه العوامل ضرورية من اجل أن تكون المعرفة الضمنية للعمال قابلة للتبليغ إلى اعلى التسلسل الهرمي ، مع تأثير راجع (Feedback) مواز بحيث يكون وضع الخطط والتحسينات امرا ممكنا. . علاوة على ذلك فإن عاملا ضروريا اضافيا لـ TQC يتمثل في أن العمال يكونون مدربين لتنفيذ صيانة وقائية منتظمة والقيام بفعل علاجي فوري إن تظهر مشكلات . وبشكل مرتبط ، يكون العمال مدربين فيما يتعلق بمدى واسع من النشاطات بهدف تسهيل المرونة .

وتتمثل دلالة لانساق TQC في أن نسبة العمل غير المباشر إلى العمل المباشر ستهبط . على سبيل المثال ، (انظر Oliver 1990) ، فإن هذه النسبة في تصنيع مكونات اليكترو ـ ميكانيكية ، في اليابان هي 1:2 مقارنة مع 3:2 في بريطانيا ؛ بالمقابل ، فإن نسبة محققي رقابة الجودة إلى العمال المباشرين هي 15% في الغرب ، وفي اليابان فإن الرقم هو 5% . وإذا قمنا باتباع منطق Williamson (1985) السابق ، المبني على Alchian and Demsetz (1972) ، فإن هذه التغيرات ستكون متوقفة على تخفيض في أهمية عدم قابلية الانفصال . وبدوره ، فإن تخفيضا كهذا سيبعد الصفات التنظيمية بعيدا عن الفريق المتسم بالعلاقة (وهو اقرب **وصف** لاشكال JIT / TQC للتنظيم) نحو السوق الالتزامية ، وبوضوح لا يحدث هذا الانتقال ؛ وعلى العكس فإن النقيض يبدو أنه الحال ، وهو الامر الذي يمثل مشكلة فيما يتعلق بتحليل Williamson .

ويتم اقتراح تحليل تكلفة صفقة بديل في هذا الميدان من جانب Ouchi (1977,1980) . وفي العمل الاول منهما ، يجادل بأنه لا بد أن تبنى انساق السيطرة على ملاحظة ومتابعة أو فحص وضبط السلوك و / أو الناتج . وتتوقف الرقابة الفعالة على السلوك على معرفة العمليات المشمولة . في الجانب الاخر ، في حالة الرقابة على الناتج فإن معرفة العمليات لا تكون مطلوبة ، ولكن لا بد أن تكون

*Feedback

متوفرة مقاييس مشروعة أو صحيحة (Valid) وموثوقة للنواتج . وهذا التوفر أو ، عدم التوفر ، لمقاييس موثوقة للناتج يقترح عنصرا اضافيا في التحليل التنظيمي : غموض الاداء (Performance ambiguity) . وهذا الى جانب تنافر الهدف يستخدم من جانب Ouchi (1980) لتطوير الشكل ـ " الزمرة " أو " العشيرة " (Clan form) للتنظيم والذي يعادل الفريق المتسم بالعلاقة (Williamson, 1985:246-7) . إن الزمرة اكثر فعالية من البنى البيروقراطية لأنها لا تسهل فقط انسجام الهدف ولكن ايضا تخفض الحاجة إلى متابعة أو مراقبة وفحص الاداء عندما يكون غموض الاداء عاليا . إن التماثل بين زمرة Ouchi وانساق TQC / JIT يكون واضحا .

إن المقاربتين المقترحتين من جانب Ouchi و Williamson يمكن التوفيق بينهما إلى حد معين بالتمييز بين حالات عدم قابلية الفصل التنظيمية والتكنولوجية . إن تعليقات (1975) Williamson ، بالمقارنة مع استخدام المخزونات ، تنطبق فقط على الاعتماد المتبادل التكنولوجي . هكذا كان الحال فيما يتصل بانساق JIC ، مع لافعالياتها الملازمة . وبذلك إذا تعين أن تساهم حالات عدم قابلية الفصل ، وغموض الاداء ، في فهمنا لطبيعة المنشأة ، فربما يكون ذلك على هذا النحو على الصعيد التنظيمي .

وبوضوح ، فإن المخزونات ليست مناسبة كوسيلة لتفكيك الاعتماد المتبادل . ولماذا يكون ذلك على هذا النحو هو امر واضح من طبيعة التنظيم بالذات الذي يوجد بسبب التعقيد وعدم التأكد (Kay 1984) . في ظروف أو شروط كهذه ، فإن العلاقات التنظيمية تسهل تطور جسم من المعرفة الضمنية (tacit) التي يمكن التشارك فيها بشكل فاعل بواسطة تجربة أو خبرة مشتركة داخل المنشأة . هكذا ، فإن وجود التنظيم يفترض مسبقا عدم قابلية فصل قاعدته المعرفية . وسيتم بشكل تفصيلي وجهة النظر هذه بخصوص التنظيم في الجزء III ادناه ، وبالتالي ستقتصر المناقشة الحالية على عدد من التعليقات وثيقة الصلة بالموضوع .

إن نشاط الفريق وطبيعة المنشأة بوجه عام ، وليس اسلوب ادارة معين ، يكونان مترابطين بواسطة الاهمية القصوى للتنظيم وليس بواسطة متطلب متابعة الاداء عن كثب وممارسة عقوبات . من ناحية ثانية ، فإن هذه العبارة ليست بالضرورة غير متسقة مع تعليل أو منطق تكلفة الصفقة . وبهدف تحديد عوامل المكاسب والتكاليف المتضمَّنة يمكن الاحالة إلى المناقشة في الفصل 3 . إن محدِّدا لمكاسب داخلية بالنسبة للتنظيم هو المدى الذي يمكن إليه اشتقاق ريوع بشكل فاعل من استخدام موجود داخل المنشأة بالتسليم بأن المعرفة أو المهارات يمكن أن تكون متسمة بالخصوصية وبالتالي غير قابلة للتحويل أو النقل . ويتم عموما الاقرار بأن استخدام انساق TQC / JIT تحسِّن المرونة داخل المنشأة من منظور استبدال العوامل ومزيج الناتج ولكن على حساب جعل الموجودات الانسانية اكثر تخصصا، موحَّدة القياس بصورة أقل ، وبالتالي جاعلا الاستبدال من خارج المنشأة اكثر

صعوبة . من ثم ، في حين قد يكون ممكنا تخفيف مشكلات تكلفة التعاقد - التنظيم بواسطة التنظيم الداخلي ، بطرق تم تحليلها من جانب Williamson ، فإنه من الواضح أن منافع أو مكاسب اضافية تكون مشمولة أو متضمَّنة ايضا . إن النشاط المتسم بالخصوصية يستتبع أن التنظيم الداخلي يغير سمات الفاعلين الاقتصاديين وهو الامر الذي يزيد من احتمال الربح . وربما يكون امرا منورا ملاحظة أن Williamson (1985:214) يبعد امكانية هذه المنافع المرتفعة بافتراض

> أن العمال الموظفين في ظل كل نمط يكونون عينة عشوائية من السكان المؤهلين تكنولوجيا الذين يشكلون جزءا منهم ... وهكذا بالرغم من أن انماط أو اساليب عمل معينة قد تكون قابلة للحياة تنافسيا إذا تم تزويدها بطاقم عمال يتسمون بسمات أو خصائص **خاصة** ، فإن ذلك يكون معاقا أو ممنوعا ... [بهذا] الاشتراط حيث يتم تقييم كل الانماط بالعلاقة بقوة عمل عمومية أو مشتركة .

وإلى حد معين ، من الممكن تقدير أهمية عوامل المنافع أو المكاسب والتكاليف في هذا المجال بالاشارة إلى ادبيات العمل التجاري أو المؤسسة التجارية . على سبيل المثال يزعم Prahalad and Hamel (1990) بأن نجاح الشركة (Corporate) يعتمد على ما يدعوانه " بالكفاءة الجوهرية " (Core Competence)

> التي هي التعلم الجماعي في التنظيم ، خصوصا كيفية تنسيق مهارات انتاج متنوعة ودمج تيارات متعددة من التكنولوجيات ... [و] إنها ايضا عن تنظيم العمال وتوليد القيمة .
>
> (Prahalad and Hamel 1990:82)

ويتم التعبير عن وجهات نظر مماثلة من جانب مؤلفين يشددون على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها طريقة تحقيق النجاح (انظر Peters and Waterman 1982, Clutterbuck and Goldsmith 1984, Johnson and Scholes 1989, and Whipp, Rosenfeld and Pettigrew 1989) وعلى أهمية الموجودات التنظيمية المتسمة بالخصوصية (Pettigrew and Wihpp 1991) .

وبوضوح ، فإن التشديد في هذه المساهمات غير المتسمة بتكلفة الصفقة ، يكمن فيما يدعى هنا بمكاسب التنظيم الداخلي . ويتم توليد الميزة التنافسية عن طريق جسم من المعرفة التنظيمية الضمنية والمتسمة بالخصوصية . ومعرفة كهذه تؤدي إلى تنظيم داخلي لأن أية محاولة لاستخدام علاقات مبنية على السوق ستؤدي إلى انخفاض في الربحية الكلية بسبب قطع أو تمزق العلاقات الداخلية . ومبدئيا لا يكون ضروريا أن تتغير تكاليف التعاقد - التنظيم ، إلا أن منطق الاستثمار في تطوير الموجودات التنظيمية يستتبع زيادة في تكاليف السيطرة الداخلية لاستغلال مزايا ديناميكية متسمة بالخصوصية ـ إن صفة مركزية للمساهمات التي القي للتو الضوء عليها ، هي أنها تؤكد أهمية الادارة الاستراتيجية بدلا من الفعالية . وفي

حين أن للصفات المميزة للمنشأة الحديثة ، وخصوصا TQC / JIT ، دلالات فعالية ساكنة ، كما تمت المناقشة سابقا ، فإن تفوقها الحقيقي مشتق من مكاسب ديناميكية ، أي من تغيير التكاليف والعوائد وليس من كونها خارجية التحدّد . ويتبع أن تعليل تكلفة الصفقة الارثوذكسي ، مع تشديده الساكن المقارن ، يملك القليل ليقوله عن هذه التجديدات أو الابتكارات التنظيمية .

إن هذه اللاأهمية النسبية لمزايا الفعالية الساكنة والاهمية النسبية المقابلة لعوامل المنافع أو المكاسب التنظيمية بدلا من عوامل التكاليف التنظيمية المفسِّرة للتنظيم الداخلي ؛ إن ذلك يعبر عنه في صفة مميزة اخرى للفلسفة الحالية للعمل التجاري او المؤسسة التجارية ، أي الطريقة التي يتم بها التشديد على الدافع غير التعاقدي . على سبيل المثال ، يطرح Oliver (1990) التعليقات التالية بخصوص دافع الموظف وانساق TQC :

> إذا تعين على المرء أن يتفادى سيطرة مباشرة والتي تكون مكلفة (وغير ملائمة) على حد سواء ، فربما عندئذ أن حس مسؤولية او التزام او تعهد بهدف أن يتم ضمان أنه يتم انتاج منتوج ذي نوعية جيدة امرا مؤكدا ، يمكن أن يخدم كالية بديلة ... وعلى نقيض المقاربة التي تفرض نموذجيا أن تغيرا في الموقف لا بد أن يسبق تغيرا في السلوك ، فإن وجهة النظر هذه [عن الالتزام] تعتبر السلوك بوصفه محكوما إلى حد بعيد بالسياق الاجتماعي الذي يعمل الناس في إطاره . إن التغيرات في السلوك ، بموجب هذا الموديل ، تنجم من تكييفات استجابة للسياق وليس من تعديلات استجابة للمواقف . (PP.23-4)

بالاضافة إلى ذلك

> إذا اقامت ترتيبات الـ [TQC] الشروط للسيطرة الاجتماعية والالتزام الاجتماعي عندئذ فإن المرء يمكن أن يجادل بأنها انساق لانخراط العاملين التي تعمل لتوفير التوجيه للالتزام أو شرعية المقاييس والاهداف المستخدمة (P.28)

إن Williamosn يجعل من المستحيل تحليل هذا المجال بطريقتين . اولا : يتم استخدام قيود تعاقدية معطاة أو " منطقة قبول " محدَّدة بشكل خارجي ، كما تمت المناقشة اعلاه ، والتي تعين سلوكا مقبولا في اطار علاقة التوظيف بين الرئيس ـ المرؤوس . ولكن من الواضح أنه إذا تم القبول بوجهة نظر Oliver فإن هذه القيود تكون داخلية التحدد استجابة للعمليات التنظيمية . وإن مناقشة (1987) Leibenstein للسلوك داخل المنشأة مفيد في هذا الصدد . يتم تحليل علاقات الادارة ـ العمال باللغة النظرية للعبة مع توازنات تعاونية وغير تعاونية ناجمة . والاولى المبنية على تطور الثقة بدلا من مصلحة فردية معرَّفة بشكل ضيق ، هي توصيف Leibenstein للمنشأة اليابانية مع مستويات فعاليتها المتفوقة . ويشدد Simon (1991) على مسألة مماثلة عندما يجادل بأن التنظيمات الفاعلة لا بد أن تعتمد على

روح المبادرة وليس الطاعة ببساطة ، إلا أن هذا يطور ليس ببساطة عن طريق مكافآت اقتصادية ولكن بشكل اهم من سواه عن طريق عملية تحديد هوية تنظيمية تسهل نمو الكبرياء والولاء . وبالتالي فإن الميزة المقارنة للنشاط الداخلي بالنسبة للمنشأة هي دالة للمنافع المشتقة من دافع غير تعاقدي للموظف ، والمرونة والفعالية الناجمتين ، وليس الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التعاقد من جراء التنظيم الداخلي.

والطريقة الثانية حيث يفشل Williamson في دمج تحليل الدافع غير التعاقدي ، هي بالاحالة إلى الدليل التجريبي . ينتقد (1985:269070) Williamson زعم Blumberg (المقتبس في Bowles and Gintis 1976:79-80) الذي مفاده أنه " لا توجد دراسة في كل الادبيات تخفق في توضيح أنه يتم تعزيز الرضى ... أو أن الانتاجية تزيد بسبب زيادة حقيقية في قوة صنع القرار للعمال ... إن العامل المتسم بالمشاركة هو عامل مهتم " . إلا أن Williamson وبشكل لافت للنظر يتابع لاقتباس " أدلة تربط **الرضى عن الوظيفة** أو العمل بالانتاجية [التي] تكشف عن ترافق (Association) ضئيل أو لا تكشف عن أي ترابط بين الامرين " (P.270 التشديد مضاف) . وبوضوح فإن الرضى الوظيفي ليس هو نفس الشيء مثل انخراط الموظف في صنع القرار ، الذي يشير إليه Blumberg (و Oliver) . وبشكل اكثر لفتا للنظر مع ذلك ، يقتبس Williamson (1976:373) Gallagher and Einhorn : " نشعر بأن توسيع واغناء العمل أو الوظيفة هما اداتان مفيدتان في الادارة . لكن ، إن السؤال المهم الذي يظل ليس هو ما إذا كانت هذه البرامج تعمل ، ولكن بالاحرى **في ظل أية شروط** ستكون اكثر فاعلية إلى اقصى حد (تم اضافة التشديد من جانب Williamson) . وربما يكون معقولا أن يتم اقتراح أن مخططات الرضى الوظيفي التي يتم استخدامها في التسلسل الهرمي الذي يكون بيروقراطيا بخلاف ذلك ، ما دعي سابقا بموديل JIC ؛ لن يكون لها سوى تأثير ضئيل أو لا يكون لها أي تأثير ، إلا أن استخدام اجراءات TQC ومساهمة الموظف والرضى الوظيفي هي أساسية إذا تم قبول وجهات نظر Oliver المقتبسة اعلاه [(8)] .

وإلى حد معين ، فإنه يمكن ادخال أو طرح الاستثمار في انساق ادارة تتسم بالمساهمة أو المشاركة ، في إطار تكلفة الصفقة بطرق اقترحها (1987) Dow . إنه يقبل وجهة نظر (1975) Williamson التي مؤداها أن معرفة العامل المتسمة بالخصوصية تطرح امكانية سلوك انتهازي ولكن مع توضيح أن السلوك الانتهازي من جانب إدارة اعلى منزلة يكون ممكنا ، كما ذكر اعلاه . وبالتالي تكون انساق الادارة المتسمة بالمساهمة أو بالمشاركة مفيدة لازالة اساءة محتملة للسلطة ، مع تكاليف البحث والتساوم والمراقبة التي ستكون مشمولة . إن ملاحظات Dow هي خطوة إلى الامام ، إلا أنها لا تغير الصورة الكلية فيما يتعلق باوجه قصور تعليل أو منطق تكلفة الصفقة ، كما تمت المناقشة فعليا . إن هذه المناقشة السلبية نوعا ما

*Satisfication

تقترح عددا من عناصر " علم اقتصاد جديد للمنشأة " يتم تطويرها في الجزء III لاحقا .

خلاصة

يناقش هذا الفصل وبشكل تفصيلي تطور المنشأة و المنطق العام للمنشأة . والنتائج الرئيسة هي :

1 إن التحول عن نسق انجاز الاعمال بواسطة اطراف غير موظفة وتعمل في اماكن مختلفة وظهور المنشأة اشتمل ، بالاضافة إلى عوامل تكلفة التنظيم ـ الصفقة ، على تحويلات نقدية ودوافع غير تعاقدية .

2 لا يمكن فهم اشكال التنظيم المتباينة للمنشأة الحديثة في الاطار الوليامسونياني المتضمِّن تخصص الموجودات البشرية وعدم قابلية فصل المهام .

3 تم التشديد على حالات عدم قابلية الفصل التنظيمي ، بدلا من التكنولوجي ، كأساس للمنشأة الحديثة .

4 تسود عوامل المنافع أو المكاسب على وجود التنظيمات الحديثة ، بما في ذلك انساق رقابة النوعية أو الجودة الشاملة وبالضبط في الوقت الملائم (JIT) : أهمية المعرفة الخصوصية ، والميزة التنافسية المقارنة والدافع التعاقدي .

الفصل 5

الاندماج الذي يوفر تشكيلة من نفس الخدمة (الخدمات) و / أو المنتوج (المنتوجات) والمنشأة

سيكمل هذا الفصل والفصل القادم الفكرة الرئيسية للجزء II من هذا الكتاب ، تحليل حدود المنشأة ، ولكن سيوجه الانتباه إلى اندماج نشاطات مختلفة داخل تنظيم واحد . بشكل اكثر تحديدا ، سيفحص النصف الاول من هذا الفصل الاندماج العامودي (Vertical Integration) . ويتبع ذلك تحول المناقشة إلى فحص تنويع (Diversification) نفس المنتوج و / أو الخدمة أو توفير تشكيلة متنوعة من نفس المنتوج و / أو الخدمة (Related) يتضمن التوسع إلى داخل ميادين مرتبطة بنشاط الانتاج أو التوزيع الجوهري . إن المجادلات المطورة هنا مستقلة عن المناقشة التكميلية في الفصل القادم لأن تحليل الاندماج العامودي والتنويع ذي الصلة مبنيان على مبادئ متماثلة . ومبادئ كهذه تختلف نوعا ما بالمقارنة مع تلك التي تكمن في أساس التكتل او توحّد مجموعة من المنشآت في صناعات أو اسواق مختلفة (Conglomerate) والتطور المتعدد الجنسيات (Multinational) ، واللذين سيتم فحصهما في الفصل 6 .

وبشكل واضح ، فإن الادبيات الاقتصادية عن الاندماج ، في اشكاله الكثيرة ، غزيرة ، إلا أن هذا الفصل سيكون مهتما فقط بمجموعة فرعية معينة التي يسود داخلها علم اقتصاد تكلفة الصفقة ؛ وبالمعنى الدقيق للكلمة ، فإن للاشكال المتنوعة للاندماج التي ستتم مناقشتها صبغة مشتركة . ويتم تحديد هذا الفصل ايضا باقتصار الانتباه على توزيع السوق وداخل المنشأة للموارد ، وستتم مناقشة المسألة المهمة لشبه الاندماج في الفصل 7 .

الاندماج العامودي

يفتتح هذا القسم بفحص مجادلات تكلفة الصفقة التي تحاول أن تفسِّر الاندماج العامودي . ومنذ البداية ، من ناحية ثانية ، من المهم اخذ الحيطة والحذر لمنع التحليلات ذات النزعة التبسيطية ، نظرا لأنه ، كما يجادل Williamson (1985:103)

> إن المحاججة التي مفادها أن التوفير أو الاقتصاد في تكلفة الصفقة هو العامل الرئيس المسؤول عن القرارات للاندماج ، لا يمنع أن هنالك عوامل اخرى ،

*أو التكتل

والتي تعمل العديد منها بشكل متزامن . مع ذلك ، إذا كان التوفير في تكلفة الصفقة مركزيا فعليا ، فعندئذ تكون العوامل الاخرى مقلصة إلى ادوار داعمة أو مساندة . هذه هي المجادلة الأساسية .

وبالتحدث بشكل عام ، سيتم هنا تبيان أن الافكار الثاقبة المكتسبة من تطبيق الاطار الموضح في الجزء I على قرار الاندماج ، تلقي بظلال من الشك على هيمنة هذه الفرضية الوليامسونيانية أو أهميتها الاكثر من سواها . وهذا مهم نظرا لأن تعليل اخفاق السوق سيبدو أنه المقاربة السائدة ، داخل علم الاقتصاد ، لتحليل الاندماج العامودي (Davies 1987) .

إن المجادلة الأساسية لتكلفة الصفقة هي بالطبع تطبيق لتلك المجادلة الموصوفة في الفصل 2 : بالتسليم بالعقلانية المحدودة ، والانتهازية ودرجات عالية من تخصص الموجود ، فإن مكاسب الفعالية التعاقدية ستكون واضحة من توزيع لو تخصيص الموارد داخل المنشأة بدلا من توزيع او تخصيص الموارد المبني على السوق ، للصفقات المتكررة . ومكاسب الفعالية هذه ستشمل : انخفاضات في السلوك الانتهازي ، تسوية المنازعات من جانب الادارة الاعلى ، وتطور توقعات متقاربة ، ومماحكة أقل بسبب سهولة الوصول إلى المعلومات (انظر Williamson 1981) . ويزعم أن هذه المقاربة متفوقة بالقياس إلى أي مجادلة مبنية على التكنولوجيا . إن مكاسب الفعالية المتأتية من اعتماد متبادل تكنولوجي ، على سبيل المثال اقتصاديات النقل والتسخين بسبب موضعة عمليات انتاج الفولاذ قريبة من بعضها البعض ؛ يمكن استغلال هذه المكاسب بقرب عن كثب بدون ملكية موحَّدة إذا كانت الموجودات غير متخصصة أو غير مكيَّفة لاستعمال أو لغرض خاص .

ولا تؤدي كل اشكال تخصص موجود إلى اندماج عامودي (Williamson 1985:95-6) . إن تخصص " الموقع " ، حيث تكون تكاليف التأسيس و / أو إعادة الموضعة (Relocation) ضخمة وبالتالي تكون اطراف الصفقة مثبتة أو مكبلة بعلاقة ؛ ستبدو أنها مكافئ تكلفة الصفقة لمجادلة الاعتماد المتبادل التكنولوجي الشائعة . بالمثل ، فإن تخصص الموجود البشري ، الذي يظهر ، على سبيل المثال ، من التعلم بالعمل (Learning by doing) ، سيؤدي إلى ملكية مشتركة لاطوار متتابعة من عملية الانتاج . في الجانب الاخر ، فإن مشكلات الانحباس أو التكبيل (Lock - in) فيما يتصل بتخصص " مادي " ، المتضمن على سبيل المثال ، معدات متخصصة ، يمكن تفاديها عن طريق مشتر يملك الموجودات والتي من ثم تؤجر إلى مستخدِم . اخيرا ، إن التخصص "المكرس" (Dedicated Specificity) (استثمارات عامة تنتج نواتج لمستهلكين معينين) يفضي إلى شبه اندماج بدلا من اندماج كامل [1] .

وربما أن الطريقة الاسهل لفحص وجهة النظر هذه بخصوص الاندماج العامودي هي بواسطة تحليلات تجريبية مطورة من جانب نظريي تكلفة الصفقة . لقد جمع Monteverde and Teece (1982a) معطيات تتعلق باجزاء للسيارة

*Site specificity

يبلغ عددها 133 من جانب General Motors و Ford في 1976 . ولكل جزء أو مكوِّن قدَّرا متغيرين ، الاول هو نطاق الاستثمار الهندسي المطلوب لتطويره ، والثاني نطاق أو مدى الاندماج الافقي . ووجدا درجة ارتباط (Correlation) مهمة موجبة وقوية بين المتغيرين وبذلك استنتجا أن الاندماج العامودي يحدث لتفادي مشكلات إعادة التعاقد في وجود علاقة تكبيل ثابتة أو راسخة لا تتغير .

ويبدو أن فحص Monteverde and Teece يمثل دليلا مهما يدعم تعليل أو منطق تكلفة الصفقة ، بيد أنه لا يكون ضروريا أن تكون مشكلات التعاقد التفسير الوحيد لدرجة الارتباط القوية التي قاما باستنباطها . من الواضح أن الاول من المتغيرين المذكورين اعلاه (مدى الاستثمار الهندسي) يعكس تعقيدا تكنولوجيا وتكلفة تطوير المكوِّن . وبالمعنى الدقيق للكلمة ، باستخدام اللغة الاصطلاحية المقدمة في الفصل 3 ، فإن خصوصيات المعرفة وتطور وتراكم المهارات من الممكن أن تبدو أنها العوامل التفسيرية الاساسية . وبديل لفرضية تكلفة الصفقة هو، لذلك ، أن الانتاج الداخلي للمكونات أو الاجزاء بامكانه تسهيل تكاليف انتاج أقل و/ أو نوعية أو جودة اعلى لاسباب مرتبطة بقدرات وادراكات فردية وجماعية بدلا من مشكلات تعاقد وانتهازية ، وباختصار لاسباب مكاسب وليس تكلفة تنظيمية . ويتوقف هذا التعليل البديل ليس فقط على تعقيد المهارة ولكن ايضا التماثل مع الاساس المعرفي للشركات الاكثر أهمية (Core Companies) (General Motors and Ford) وعلى ضغوط تنافسية التي قد تحد من الوقت المتاح لاكتساب المهارة . وبهذا الصدد ربما تكون الاحالة أو الاشارة إلى طبيعة المنافسة المبنية على تجديد أو ابتكار مستمر للمنتوج (والعملية) ، وثيقة الصلة بالموضوع (Silver 1984) . ولا تستتبع هذه التعليقات رفضا لتعليل أو منطق تكلفة الصفقة ، بالاحرى فإن الدليل المطروح يبدو أنه ينسجم مع فرضية بديلة ، وهذا استنتاج قابل للتعميم على دراسات تكلفة الصفقة اخرى بخصوص الاندماج العامودي ، على سبيل المثال ، Armour and Teece (1980) and Levy (1980) .

باختصار ، قد يفسَّر الاندماج العامودي بطرق مختلفة لا يمكن تعيينها بشكل منفصل باستخدام تحليل درجة الارتباط . وطريقة للخروج من هذا المأزق أو الطريق المسدود ، تتمثل في اتباع اجراء Williamson واستخدام معلومات حالة (Case material) . تأمل المثالين اللاحقين ، اللذين يمثلان الكثير من دليل أو بينة Williamson (1985:ch.5) .

1. طور George Eastman ، في اوائل 1980s ، الورقة الاولى التي كانت أساس فيلم كوداك الفوتوغرافي . وبني توزيع هذا الفيلم على نشاط داخلي للاسباب التالية :

> إن تاجر الجملة أو الوسيط هو اذى لعملنا التجاري نظرا لأن نسبة كبيرة منه هي منتوجات حساسة قابلة للفساد ... لقد نظمنا تسهيلات توزيع خاصة بنا من اجل وضع المنتوجات في ايدي المستهلك باسرع ما يمكن . إن منتوجاتنا

الحساسة تحمل تاريخ انتهاء . **وتم تعليم مخازننا للمفرق** لمراقبة مخزوناتها أو التحكم بها بشكل دقيق جدا بحيث يتم ابقاء المنتوجات في حركة [Porter and Livesy (1971:178) التشديد مضاف] .

2. فسَّر Alfred P. Sloan (1964:282) استخدام الامتيازات وليس بائعين خاصين بالطريقة التالية :

ليس بامكان مصنِّعي السيارات تولي ترويج منتوجهم الخاص بهم أو المتاجرة به بدون صعوبة ضخمة . عندما دخلت السيارة المستعملة الصورة في 1920s بشكل كبير كجزء من مبادلة بسيارة جديدة ، باتت المتاجرة بالسيارات عرض مقايضة بدلا من عرض بيع عادي . كان تنظيم والاشراف على الالاف الضرورية من مؤسسات المتاجرة المعقدة سيكون صعبا للمصنِّع ؛ إن المتاجرة **موهبة أو قدرة خاصة لا تنسجم مع النمط التقليدي لمخطط تنظيم متحكم به إداريا** . وهكذا نمت مؤسسة المفرق (Retail) للسيارات مع نمط البائع الممنوح امتيازا للتنظيم . [التشديد مضاف] .

في هاتين الحالتين فإن السبب أو المنطق الرئيس (لعدم ظهور) لظهور الاندماج العامودي هو تطور انساق تنظيمية بهدف ضمان انتاج وتحقيق الريوع من موجودات في ظروف حيث يكون السلوك المكتسب بالتعلم (في المثال الاول) والمتسم بالخصوصية (في المثال الثاني) مهما (وهذه مسائل تناقش إلى حد ابعد في القسم القادم) . ولا تبدو أي من الحالتين أنها تؤلف دليلا فيما يتعلق بالتوفيرات في الموارد المتأتية من حالات عدم تبديد او عدم إساءة استعمال اقتصادية مبنية تعاقديا . وقد يبدو أن هذا الخط من المجادلة يتضمن سببا تكنولوجيا لكي يتم إعادة ادخال الاندماج العامودي من الباب الخلفي . وإلى مدى معين فإن هذا يكون صحيحا إذا كانت التكنولوجيا والمهارات مترابطين (Correlated) . بيد أنه سيكون من الخطأ استنتاج أن التكنولوجيا ـ المهارات تكون جزءا من مصنع أو منشأة في مرحلة التخطيط وبالتالي تملك قيمة محدودة كتفسير لعمليات الاندماج ، نظرا لأن قاعدة المهارات لاي تنظيم ، كما شددنا على ذلك في الفصل 3 ، تتطور تدريجيا بشكل محتوم وتتحول استجابة لشروط خارجية وداخلية . ومن ثم لا يدنو السلوك المكتسب بالتعلم من توازن ساكن .

وسيكون من التبسيط بشكل متطرف القفز من استنتاج مبني على امثلة إلى استنتاج اكثر عمومية يزعم أن مكاسب الفعالية التعاقدية لا تلعب أي دور في تفسير الاندماج العامودي . على سبيل المثال ، يقترح عمل Silver (1984) أنه يتوجب تبني مقاربة مؤهلة اكثر . من بين مجادلات اخرى تم تطويرها يبين أن الاندماج العامودي يمكن تفسيره من منظور مشكلات التجديد والنوعية أو الجودة . وفيما يتعلق التجديد أو الابتكار ، فإن مثالا ، مبنيا على حالات كثيرة مستشهد بها من جانب Silver ، يشمل على منتوج جديد مربح بشكل محتمل والذي يتطلب مدخلات جديدة . وقد يملك مزود أو عارض مستقل الخبرة التقنية المعنية ولكن

Franchises *

يمكن أن لا يملك معلومات ملائمة بخصوص المنتوج النهائي بهدف تقدير قابليته التجارية للحياة أو للنجاح (لاحظ أن ذلك يتضمن تخصص الموجود المكرس لـ Williamson) . وبسبب عدم التماثل هذا في المعلومات بين مزوِّد أو عارض المدخل ومستخدِمه ، فقد لا تكون المنشأة المزوِّدة (Upstream firm. يشمل هذا المصطلح المنشآت التي تكون في او نحو وضع داخل تيار الإنتاج أقرب إلى عملية الصناعة التحويلية. وعموما يعني المصنِّع التحويلي – المترجم) راغبة في أن تسلم موارد إلى الانتاج . وفي هذا الوضع يمكن أن تتابع المنشأة الطالبة أو المستخدِمة (Downstream firm وهذا المصطلح يشمل المنشآت التي تكون في او نحو الأطوار النهائية لأي عملية صناعية إعتيادية او أطوار ما بعد التصنيع التحويلي ملا التسويق او تاجر التجزئة – المترجم) عددا من الاستراتيجيات لتخفيض أهمية عدم التأكد فيما يتصل بالمزوِّد المحتمل : صياغة عقد تفصيلي ؛ دفع علاوة ؛ شراء أو استئجار الموارد المستخدمة من المزوِّد . وبشكل بديل ، يبدو الاندماج العامودي عمليا أنه امكانية اكثر فعالية . لاحظ أنه يتوجب عدم المبالغة في الطبيعة الساكنة لهذا التحليل . وبقدر ما يحدث انتشار الابتكارات بقدر ما سيكون السبب للاندماج العامودي أقل وضوحا . ولكن ، بالاضافة إلى ذلك ، سيعاود الاندماج الظهور في نفس الصناعات أو في صناعات مختلفة بسبب نشاط ابتكاري جديد . وفيما يتعلق بمشكلة Silver الثانية (ضعف أو نقص نوعية المدخل) ينشأ وضع مماثل . يمكن أن تختار المنشأة المستخدِمة السياسات المبنية على السوق التالية : ادخال فقرات أو بنود جزاء في العقود ؛ شراء تأمين ؛ أو تعيين مفتشين في المصانع المزوِّدة . بيد أن الاندماج العامودي من المرجح أن يكون الخيار الاكثر فاعلية إذا : رغب المزوِّد في حماية اسرار تجارية ؛ أو كان فشل المدخلات بسبب اساءة الاستخدام من جانب المنشأة المستخدِمة ؛ أو كانت اقتصاديات الحجم للمنشأة المزوِّدة تعوق المنافسة (انظر Davies 1987) .

ويتم التلميح إلى تعقيد هذه التأثيرات المختلفة من جانب Williamson (1981:1549-50) عند مناقشة الاندماج العامودي بين منتجين وموزعين :

> إن الافتراض العادي الذي مفاده أن التبادل بين منتجي منتوجات مميَّزة واطوار التوزيع سيكون بشكل فعال متوسطا بتعاقد مستقل ؛ إن هذا الافتراض يتم اضعافه بشكل متصاعد بقدر ما تزيد وفورات الطلب الخارجية ... والوفورات الخارجية (Externalities) ذات الصلة هي تلك التي تظهر بمصاحبة تخفيض قدر النوعية **غير المقصود** فيما يتعلق بمنتوج ذي علامة تجارية أو خدمة ذات علامة تجارية (Brand) ، مثلا عندما تلحق الخدمة الضعيفة لتاجر مفرق في التركيب أو التصليح ، الضرر بسمعة المنتوج المتعلقة بالاداء وتحد من مبيعات تجار مفرق اخرين . وعندما تكون وسائل الحماية التعاقدية مكلفة جدا فإن الصفقات تصبح داخلية فيما يتصل بالمنشأة (التشديد مضاف) .

وبوضوح فإن عوامل المنافع أو المكاسب وايضا التكاليف متضمَّنة في مثال Williamson . علاوة على ذلك ، بالتسليم بوجود مشكلة الحط من قدر النوعية أو الجودة فإن كلا من وسائل حماية تعاقدية واضفاء طابع داخلي اكبر ، سيتضمن تكاليف تنظيم ـ صفقة اعلى ، والتي بشكل مفترض تكون اكبر من أن تعادل بالمنافع المرتفعة المشتقة . ويمكن تجاهل هذه التعقيدات فقط بافتراض ادراك متوقع

Externalities*

(ex ante) كامل لكل الحالات الطارئة التنظيمية التعاقدية ، وهو الامر الذي بوضوح لا ينسجم مع مقاربة تكلفة الصفقة كما تمت المناقشة في الفصل 1 . باختصار فإن الانتباه الوحيد الممنوح للتكاليف النسبية الفعلية لبنية طريقة الادارة ، كما في الجملة الاخيرة في الاقتباس اعلاه ، يكون ناقصا أو غير كامل بالتسليم بالتعليل الذي يبنى عليه .

ومن الواضح من حالتي الابتكار والنوعية أو الجودة على حد سواء ، أنه في حين أن سمات أو مظاهر تعاقدية ، واحتمال السلوك الانتهازي ، يكونان حاضرين، فإنهما ينضويان في اطار اكثر عمومية يجسد مشكلات غير تعاقدية ، على سبيل المثال ، إن عدم كفاية أو غياب المعلومات والخبرة والسر التجاري واقتصاديات الحجم ؛ إن هذه الامور جميعها مهمة . وعوامل كهذه يمكن فعليا أن تجعل منافع توزيع الموارد أقل من تكاليف (التنظيم ـ الصفقة) المقابلة . ومن هذه الزاوية فإن مشكلات التعاقد ليست التفسير السائد بشكل وحيد للاندماج العامودي .

وفيما يتعلق بتأثيرات اقتصاديات الحجم على الاندماج العامودي ، فإن تحليل Williamson (1985) منير . يفترض أن اقتصاد الحجم وتأثيرات التعاقد يكونان منفصلين ومجملين أو مضافين ببساطة . وباتباع المنطق المطروح في الفصل 3 ، يكون هذا الفصل للنشاطين الاداري والتقني ضروريا لضمان خارجية مصدر أو تحدّد منافع بنية طريقة الادارة . وتتمثل دلالة في أن اقتصاديات الحجم المتزايدة تعتبر محابية أو تعمل لصالح التنظيم السوقي وليس داخل المنشأة نظرا لأن عارض أي مدخل يستطيع أن يجمع حالات طلب سوقي مختلفة بدلا من طلب منشأة مستخدِمة واحدة فقط . وسيبدو هذا التحليل أنه يعاني على الاقل من عيبين . وكما ذكر في الفصل 3 ، ليس هنالك داخل اطار تكلفة الصفقة أي شيء يمنع منشأة مستخدِمة من الاندماج خلفيا (Backword) وانتاج للاستخدام الداخلي والخارجي ، وبذلك استغلال منافع اقتصاديات حجم . بيد أن امكانية كهذه تكون معاقة إذا كانت المنشأة المستخدِمة تفتقر إلى المهارات التقنية أو السوقية المطلوبة ، وهو بوضوح أمر ليس عامل تكلفة صفقة . والمشكلة الثانية فيما يتصل بمعالجة Williamson لاقتصاديات الحجم هي تلك المشكلة التي ذكرت للتو عند مناقشة مشكلات الجودة أو النوعية والاندماج . إن اقتصاديات الحجم للمنشأة المزوِّدة تفاقم مشكلات التعاقد ، أي أن مجموعتي العوامل لا تكونان منفصلتين ، مع نتيجة أن منافع أو مكاسب بنية طريقة إدارة تكون داخلية التحدد . وهذا بدوره يشير إلى أنه من غير المناسب أن تزعم سيادة بسيطة لمنطق أو تعليل تكلفة الصفقة . باختصار ، إن الاقتصاد في تكاليف الصفقات لا يمكن أن يكون التفسير المركزي للاندماج العامودي [(2)]

* شراء احد او اكثر من المزودين من جانب تنظيم اكبر

** Vertical integration

الاندماج العامودي : وجهات نظر بديلة

يتم اظهار ميل مماثل إلى الشك فيما يتعلق بقوة تعليل أو منطق تكلفة الصفقة ، من جانب Francis (1983) . ويشير إلى أنه في UK يكون نادرا جدا ايجاد تاجر مفرق اندمج خلفيا في التصنيع ، مع أنه ليس غير شائع ايجاد مصنِّعين قاموا بالاندماج اماميا (Forward) في تجارة المفرق أو اصبحوا جزءا منها . ويمكن استخدام " عدم التماثل هذا اللافت للنظر " كاطار لفحص وجهات نظر اخرى عن الاندماج العامودي . وقد يكون عدم التماثل المتعلق بتجارة المفرق قابلا للتفسير بمنظور تكلفة الصفقة إذا كانت من زاوية المنشأة المزوِّدة ، علاقات المصنّع ـ تاجر المفرق تتصف بدرجات عالية من تخصص الموجود ، ولكن من زاوية المنشأة المستخدِمة تكون نفس العلاقات متسمة بدرجات واطئة من التخصص ، أي يكون المصنِّعون مكبلين أو مربوطين باحكام إلا أن تجار المفرق ليسوا كذلك . ولا تظهر أية اقتصاديات مكانية أو موقعية (Iocational economies) واضحة أنها توجد ، لذلك بامكاننا أن نتجاهل تخصص " الموقع " ، ونكون هكذا امام تخصص الموجود الانساني كتفسير .ولكن، على سبيل المثال ، إذا ربط " التعلم بالعمل " مصنِّعا بعلاقة مع تاجر مفرق ، فإنه يتبع أن تاجر المفرق يكون ايضا مكبلا نظرا لأن مزودين بديلين ليسوا متوفرين بالفعل بسبب السلوك المكتسب بالتعلم . باختصار ، يكون الربط أو التكبيل متماثلا (Williamson 1979:240,Silver 1984:ch.9) . وهذا يشير إلى مشكلة ممكنة لتفسيرات تكلفة الصفقة المتعلقة بحالة تجارة المفرق . ويتم طرح اقتراحين بديلين من جانب Francis (1983:112) .

1 قد يشمل أي تفسير " مستوى مرتفعا من المعلومات يملكها تجار المفرق عن اسعار ونوعية منتوجات مصنَّعة ، والحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين المصنِّع وتاجر المفرق لا تقلص إلى تبادل ذي ارقام صغيرة . وهكذا هنالك في العلاقة السوقية فرصة ضئيلة جدا للسلوك الانتهازي من جانب المصنِّعين " .

2 غالبا يبدو السبب الرئيس للمصنِّعين الذين يندمجون إلى الامام في تجارة المفرق، أنه بهدف خلق وضع يتسم بانضغاط المعلومات لصالحهم **بالمقارنة مع** المستهلك ".

بالعودة إلى السبب الاول المقتبس من جانب Francis ، سيبدو عامل مشمول هنا أنه مجادلة تكلفة صفقة ، أي أن غياب تبادل ذي ارقام صغيرة يستتبع الفعالية النسبية للتبادل المبني على السوق ، إلا أن مشكلات الربط تكون متماثلة ، كما تمت للتو المجادلة ، وطريقة لخرق هذا التماثل تتمثل في ادخال تعليل أو منطق قوة احتكارية (انظر ادناه) . لكن بالاضافة إلى ذلك ، تكون تفسيرات بديلة ممكنة . لقد طور Arrow (1975) موديلا لتفسير الاندماج العامودي والذي يكون مفيدا في هذا الصدد ، بسبب المستويات المرتفعة المزعومة للمعلومات عن الاسعار والنوعية التي يمتلكها تجار المفرق . ويبنى تعليل Arrow على أن المنشآت المستخدِمة تملك معلومات محدودة عن الاسعار المحتملة للمدخلات من المزوِّدين . لكن مبدئيا

*Forward Integration دخول المنشأة الى الاعمال التجارية لزبائنها

سيبدو تفسير معادل أنه ذو صلة فيما يتعلق بأن تملك المنشآت المزوِّدة أو التي توجد عند المصدر معلومات محدودة عن ظروف المنشآت المستخدِمة ، وهذا وضع مماثل لذلك الذي طرحه Carlton (1979) . وعدم تماثل المعلومات هذا يعوق قرارات انتاج فعالة ، من ثم يكون هنالك حافز للاندماج خلفيا (أو أماميا مع تفسير مماثل) للاستفادة من المعلومات الكاملة اكثر لدى المنشآت المزوِّدة . وبشكل واضح ، فإن مكاسب الفعالية حسب Arrow تكون مبنية على الانتاج وليس على تحسينات تعاقدية ـ ليس هنالك أي مكان للاخيرة في التفسير . من ناحية ثانية ، في الوقت نفسه فإنه من الصعب في اطار Arrow فهم لماذا يكون الاندماج العامودي ضروريا بدلا من حل يتضمن منشأة متخصصة تبيع معلومات بخصوص ظروف أو شروط العرض للمشترين (أو ظروف الطلب للبائعين) . باختصار فإن عوامل اخرى تكون مطلوبة لتفسير الاندماج الامامي للمصنِّعين في تجارة المفرق ، وغياب الاندماج الخلفي من جانب تجار المفرق .

إن عدم واقعية حل مبني على السوق لمشكلة Arrow يكون مبنيا على عامل أو اكثر من عوامل ثلاثة . العامل الاول هو مجادلة منسجمة مع تعليل تكلفة الصفقة . ويشير (1962) Arrow إلى صعوبات المتاجرة بالمعلومات بسبب جهل محتواها قبل امتلاكها ـ يوجد انضغاط المعلومات بمرافقة مشكلات انتهازية ناجمة . والعامل الثاني يتعلق بأهمية السرية والمعلومات المتعلقة بالشركة . اخيرا، قد تكون المعلومات غير قابلة للفصل عن قاعدة المهارات للمنشأة ، بسبب طبيعتها الضمنية أو الخصوصية , ومن الواضح أن العاملين : الثاني والثالث ، يرتبطان باعتبارات المكاسب بدلا من اعتبارات التكلفة . وهكذا بامكاننا أن نكرر الاستنتاج المستنبط اعلاه الذي مفاده أنه من غير الصحيح زعم سيادة بسيطة لتعليل تكلفة الصفقة عند تفسير الاندماج العامودي .

وبالعودة إلى المثال المحدَّد المستخدم من جانب Francis ، فإنه يتبع من الموديل المقترح من جانب Arrow أن صفات الاندماج لتجار المفرق والمصنِّعين، قد تكون قابلة للتفسير من منظور (عدم ملاءمة) ملاءمة المعلومات ، وفعاليات تكلفة الانتاج ، بدلا من تعليل أو منطق تكلفة الصفقة . ولكن ، بالاضافة إلى ذلك ، فإن السبب الثاني حسب Francis ، المبني على تطور احتكار فيما يتعلق بالمستهلكين النهائيين ؛ ذو صلة . وفي ظروف كهذه ، فإن التنظيم داخل المنشأة يسهل تحويلات نقدية ، مبنية على انضغاط المعلومات ، لصالح المنتج ، كما تمت المناقشة في الفصل 3 . علاوة على ذلك ، تطرح فكرة مماثلة ، ولكن اكثر عمومية ، من جانب Francis . إن المنشأة التي تندمج خلفيا أو اماميا تطرح امكانية عرض أو استخدام وحيد ، مع المكاسب الاحتكارية الناجمة ، كما يتم الاقرار بها من جانب Williamson (1985) بواسطة ربطة الاندماج العامودي وامكانية التمييز السعري (Price discrimination) . ومن الواضح من المناقشة

في فصول سابقة أن قوة احتكارية كهذه لا يمكن وصفها كمكسب فعالية تعاقدي مع الفوائد المتبادلة المتضمَّنة .

وفي حين أن تعليل Francis قيم فإنه إلى حد معين غير كامل لأنه يتجاهل افكارا ثاقبة من النظرية الاقتصادية . ويبين Vernon and Graham (1071) أن الحافز الاحتكاري النزعة للاندماج اماميا يعتمد على طبيعة تكنولوجيا الانتاج . في حالة تكنولوجيا نسب متغيرة يكون من الممكن للمنشآت المشترية أن تستعيض بعيدا عن مدخل مسعر بشكل احتكاري ، لذلك ستتراكم منافع (خاصة) ، بلغة ارباح اضافية أو زائدة ، إذا اندمج الاحتكاري اماميا (Downstream) . وفي حالة تكنولوجيا نسب ثابتة لا توجد امكانيات استعاضة او استبدال كهذه . إذا كانت الصناعة المستخدِمة تنافسية بشكل تام يتم بسهولة تحويل ارباح ، إلى الخلف ، إلى الاحتكاري ، مع عدم وجود أية ميزة أو فائدة من الاندماج . وفي حالة احتكار مستخدِم ستهبط الاسعار النهائية مع الاندماج (Davies 1987, Waterson 1984) . ويتبع أنه قد يمكن تفسير الاندماج الامامي في تجارة المفرق ، لاسباب قوة سوقية ، من منظور امكانيات الاستبدال أو الاحلال التكنولوجي أو الاستعاضة التكنولوجية من جانب تجار المفرق مثل قوة احتكارية في السوق النهائي (Final). وربما يكون مهما أن يلاحظ أنه ستتم إعاقة الاستعاضة بعلاقة امتياز (Franchise dealing) . وبوجه اكثر عمومية ستكون امكانيات الاستعاضة دالة لصفات تنظيمية . وكما تمت المناقشة في الفصل السابق فإن الانتقال إلى ادارة النوعية الشاملة و JIT ، يستتبع انخفاضا في امكانيات الاستعاضة أو الاستبدال بسبب تطور مهارات خاصة بالمنشأة . وهذا الامر يمكن أن يسمح بانتقال مصاحب بعيدا عن علاقات اندماج كانت مطلوبة سابقا لتحقيق ريوع من استخدام موجود . إن منح امتياز والتعاقد مع طرف اخر هما عنصران في استراتيجيات شبه اندماج اكثر عمومية ، ومن ثم سيتم وبشكل تفصيلي فحص المسائل المشمولة هنا في الفصل 7.

ويمكن ، بهدف انهاء هذا المناقشة للاندماج العامودي ، الاشارة إلى الصلة بين الاندماج العامودي وخلق أو تعميق عوائق دخول إلى سوق (انظر Davies 1987) تتسم بممارسات احتكارية كامنة أو محتملة والتي يمكن أن يطرحها هذا الخلق أو التعميق . وحالة واضحة ذات صلة هي حالة شركات صناعية الجعة في UK واستخدامها " لبيوت تشرف عليها " . (Tied houses) . وبوجه أعم ، من ناحية ثانية ، قد تكون الصلة بين الاندماج العامودي وعوائق الدخول اكثر دقة من مجرد سلوك احتكاري صريح ومباشر . ويجادل Richardson (1959,1960) بأن عوائق الدخول هي وسيلة واحدة لزيادة قابلية التنبؤ بتطورات ، والتي تكون مطلوبة إذا كان يتعين تقييم الربحية المستقبلية للاستثمار . وهذا الامر يحرك تحليل الاندماج العامودي بعيدا عن وجهة نظر تشدد على التوفير أو الامثلة (optimizing) في ظروف حالية ويقترح أن إطارا اكثر ديناميكية قد يكون ذا صلة .

* او الاستبدال او الاحلال

بامكان وجهة نظر Richardson القاء الضوء على مثال تجارة المفرق الذي استخدم لتنظيم مناقشة سابقة . يمكن أن لا تحتاج علاقات السوق التي تكون محمية، إلى حد معين ، من صدمات خارجية ؛ إلى حماية عوائق الدخول . لذلك ، يمكن أن توفر العلاقات بين تجار المفرق والمزودين التي تكون ثابتة بشكل راسخ قابلية التنبؤ الضرورية لكي تجعل التخطيط الاستراتيجي الفاعل ممكنا . بيد أن مشكلات التعاقد المحتملة تظل قائمة ، وإنه في هذا السياق تكون سيادة تجار المفرق مهمة . وهكذا يمكن أن للقوة الاحتكارية مزايا (استراتيجية) طويلة الامد وايضا مزايا (ربح) قصيرة الامد . ومن منظور مصنِّع مستقل ، يمكن تعزيز قابلية التنبؤ بتمييز المنتوج ، إلا أن منافسة متنامية ، تؤدي إلى سيادة مخفَّضة ، ستجعل الاندماج العامودي . و / أو منح الامتياز خيارين اكثر فاعلية . وبالمثل سيتم تناول هذه التعليقات بشكل اكثر تفصيليا في الفصل 7 حيث تتم مناقشة شبه الاندماج .

التنويع

سيفحص هذا القسم توسيع حدود المنشأة إلى مجالات جديدة مرتبطة بنشاطات انتاج ـ توزيع أساسية . وسيفحص الفصل القادم تطورا يوفر منتوجات و / أو خدمات متنوعة إلى اسواق مختلفة ، أو تكتلا أو تطور مجموعة من الشركات تعمل في صناعات مختلفة (Conglomerate) ، والذي يبنى على تعليل أو منطق تكلفة صفقة مختلف نوعا ما . وستكون الفكرة الرئيسة العامة كما في القسمين السابقين : فحص ومن ثم تطوير أو اثبات مجادلات التعاقد المؤثرة أو القيِّمة .

إن التنويع الذي يوفر تشكيلة أو تنوعا من خدمات و / أو منتوجات متماثلة (Related) يشتمل على تطورات لها صلات جانب عرض و / أو جانب طلب بالنشاطات الحالية للمنشأة . وبوصفه هذا ، ففي النظرية وعمليا ، هنالك الكثير المشترك مع مناقشات القسمين السابقين عن الاندماج العامودي . لذلك سيتم تفادي التكرار التفصيلي لمجادلة مماثلة بشكل جوهري . ويبنى منطق تكلفة الصفقة في هذا المجال على عمل (1982 , 1980) Teece بخصوص مدى أو تعدد نشاطات (scope) المنشأة . وهذا هو رد على الاقتراحات التي مؤادها أنه يمكن تفسير نشاط متعدد المنتوجات من منظور اقتصاديات تعدد النشاطات (Panzer and Willig 1975; Willig 1979) (Economies of Scope) . وتؤسس المجادلة الاخيرة على فكرة أن التنظيم داخل المنشأة يتطور تدريجيا نظرا لأن التكلفة المخفَّضة إلى حد ادنى ممكن لانتاج ناتجين أو اكثر تكون اقل من التكلفة المخفَّضة إلى حد ادنى ممكن لانتاج مستقل لكل منهما أو منها . بشكل اكثر رسمية أو رياضيا ـ منطقيا ، بالنسبة لمنتوجين q_1 و q_2 :

$$C(q_1,q_2) < C(q_1,o) + C(o,q_2)$$

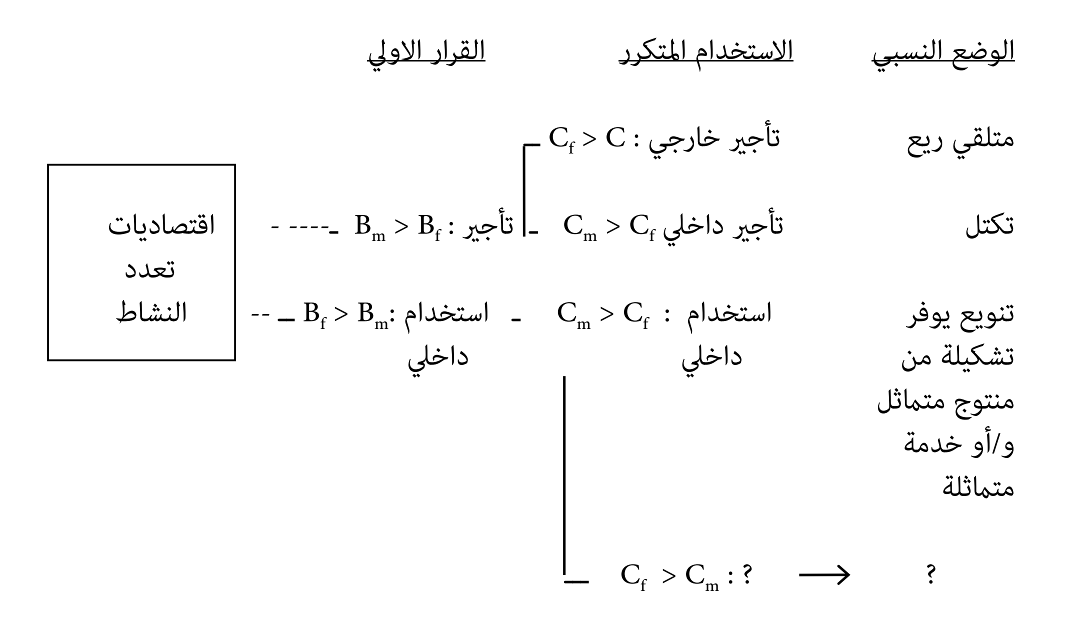
حيث C(.) هي تكلفة الانتاج المخفَّضة إلى حد ادنى ممكن . ويزعم Willig (1979) إن اقتصاد مدى النشاطات يكون بتعابير عامة مبنيا على طاقة زائدة فيما يتعلق بالموجود و / أو صلاحه العام . بشكل اكثر تفصيلا قد يكون الموجود المشمول مبنيا ، على سبيل المثال ، على : معدات انتاج ـ توزيع تكون قابلة لأن تحل محل بعضها البعض (Fungible) ؛ عمل إداري أو عمل بشري اخر مع ، مثلا ، خبرة مالية أو تسويقية ؛ معرفة تقنية يمكن استخدامها في عدد من المجالات ؛ وحتى الاشياء غير الملموسة ، مثل الشهرة أو القيمة المعنوية (Goodwill) ، قد تكون مهمة (انظر Clarke 1985) . من ناحية ثانية يظل قائما سؤال إلى أي مدى يكون من الاحسن استغلال الريوع المحتملة من استخدام الموجود (الموجودات) .

وباستخدام الاطار الموضح في الفصل 3 فإن ميزة تكلفة الانتاج لاقتصاد تعدد النشاطات تستتبع أن المكاسب المشتقة من التنظيم الداخلي اكبر من المكاسب السوقية المماثلة . ويزعم Teece (1980) أن هذه الفكرة هي تفسير غير ملائم لمحدِّدات حدود المنشأة . ويستشهد بمثال بسيط يتعين فيه أن تكون لمالك بستان فاكهة مسافة بين اشجار الفاكهة . ولكن يمكن استخدام هذه الارض لرعي اغنام . وهكذا يكون اقتصاد تعدد النشاطات قابلا للتحقيق بشكل محتمل بطريقة من طريقتين : إما أن يستطيع مالك البستان أن ينوع نشاطه إلى تربية الاغنام (الحل داخل المنشأة) أو يستطيع مالك البستان تأجير الارض لمزارع (حل السوق) . وأي منهما ينشأ في نهاية المطاف سيعتمد على تكاليف الصفقة المشمولة ، مع التشديد على العوامل المعتادة (تخصص الموجود ، الخ) . من ثم ، فإن تكاليف الصفقة ، وليس اقتصاديات تعدد النشاط ، تحدِّد حدود المنشأة .

والمشكلة الرئيسة هنا تلك القابلة لأن تطبق على أي تحليل تكلفة صفقة ، كما تمت المناقشة في الجزء I من هذا العمل . بشكل خاص ، فإن افتراض أي حل محتمل مبني على السوق يتجاهل حقيقة أن الصفة المميزة للمنشأة تشتمل على إدارة عملية الانتاج ـ التوزيع . وبذلك فإن " حل " السوق لـ Teece هو نفسه ناقص نظرا لأنه لا يدرك أنه لا بد من تنظيم وإدارة نشاط التأجير نفسه . ويمكن تنفيذ هذه الادارة بطريقة من طريقتين : إما من جانب منتج الفاكهة ، وفي هذه الحالة ، يصبح تكتلا (صغيرا) منخرطا في انتاج الفاكهة والتأجير ؛ وبالمقابل يستطيع مالك البستان التعاقد لادارة التأجير مع شركة توجد فعليا (بشكل مفترض متخصصة في هذا النشاط) ، وفي هذه الحالة ستوسع هذه الشركة نشاطاتها على ضوء ذلك . إن كل واحدة من الامكانيتين تستتبع أنه يتعين تأسيس التحليل الاقتصادي المشمول على اكثر من مجرد تكاليف الصفقة . وللسخرية ، فإن تحليلا اكثر شمولية سيعيدنا إلى مجادلات اقتصاديات تعدد أو تنويع النشاط .

ويتبع من الاطار الموضح في الفصل 3 أنه يمكن وصف قرار التنويع ، المتضمِّن اقتصاديات تعدد النشاط ، بالطريقة التالية : اولا : القرار الاصلي أو

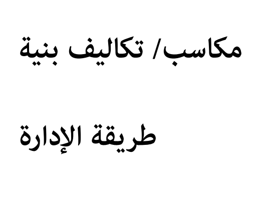
Scope economics *

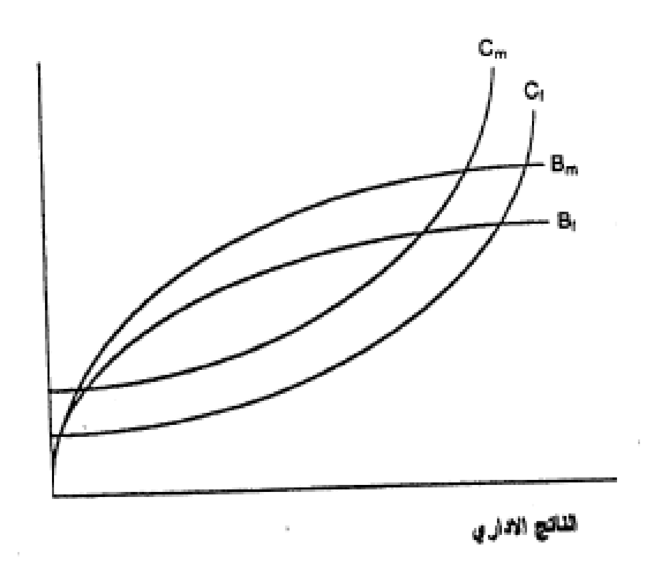


الشكل 1.5 قرار التنويع

الاولي لاستخدام الموجود في مجال جديد ، وثانيا : استخدامه المتكرر اللاحق . ويتم وصف تعقيدات عملية قرار كهذا بالشكل 1.5 . والرموز المستخدمة هنا هي نفس تلك المستخدمة في الفصل 3:B_m و B_f هما ، على الترتيب ، المنافع أو المكاسب المشتقة من توزيع سوقي ومن توزيع داخل المنشأة للموارد ؛ و C_m و
C_f ترمزان وعلى الترتيب إلى تكاليف الصفقة وإلى تكاليف التنظيم . ويشتمل القرار الاصلي على اعتبار للنطاق الذي يمكن فيه استغلال اقتصاد تعدد النشاط باحسن ما يمكن بشكل مباشر أو غير مباشر . إن الاستخدام المباشر للموجودات سيظهر في حالة $B_f > B_m$ وسيكون استخدام للاسواق ، المبسطة هنا بالتأجير ، الخيار المفضل في حالة عكس اللامتساوية . وسيكون الحجمين النسبيين لـ B_f و B_m دالة لعاملين : اولا : المهارات الحقيقية والمحتملة للشركة والمدى الذي تستطيع فيه هذه المهارات دعم ميزة خصوصية ؛ ثانيا : القدرة على الحفاظ على سيطرة أو تحكم فيما يتعلق بالانتاج ـ التوزيع وبالتالي استخراج ريوع احتكارية . وبهدف الانسجام مع مبدأ اقتصاديات تعدد النشاط المحتملة فقط الاول من هذين العاملين يكون ذا صلة بشكل دقيق .وتضمين أو ادخال العامل الثاني يستتبع أنه لابد من استخدام المفهوم العام اكثر عن " تفاعل محتمل لعناصر مستقلة بحيث تكون النتيجة اكبر من الجهود المنفردة " (" Synergy ") . وبهدف تبسيط التقديم سيتم تأجيل فحص العامل الثاني (عوائد اضافية من التنظيم الداخلي) إلى الفصل القادم، باستثناء تعليقات قليلة .

* او فعل موحَّد





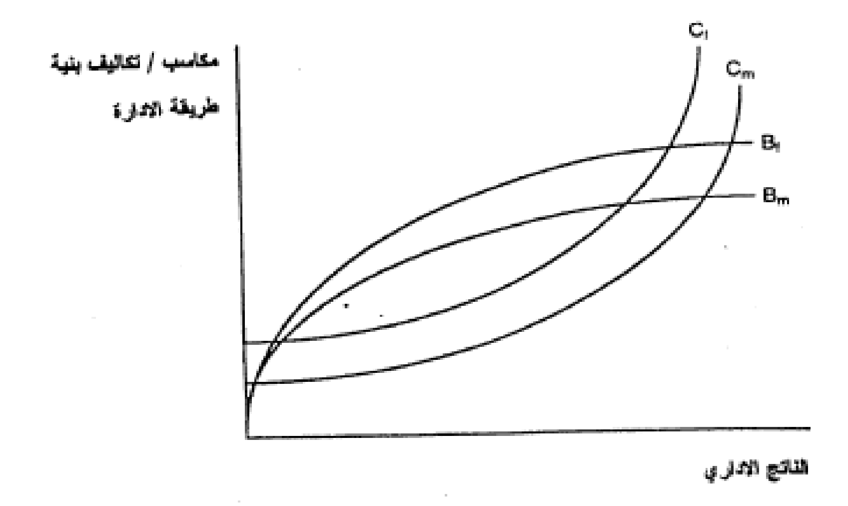
الشكل 2.5 التنويع والتأجير الداخلي

وما أن يتم اتخاذ القرار الاصلي سيتم تحمل تكاليف إدارة (الصفقة والتنظيم) مع استخدام متكرر للموجود . ويشير الشكل 1.5 إلى الامكانيات المشمولة . وبالبدء مع $B_m > B_f$ ، ستعتمد الادارة الدقيقة للتأجير على التكاليف النسبية لإدارة توزيع أو تخصيص الموارد إما داخل المنشأة أو باستخدام اسواق . وفي حالة $C_f < C_m$ فإن مزايا تكلفة الصفقة للاسواق تعزِّز المكاسب المشمولة ، وبالتالي يتم التعاقد مع شركة مستقلة لإدارة التأجير . وفي هذا الوضع ، تتصرف المنشأة فعليا بصفة **متلقي الريع** ، وهو الامر الذي من المرجح أن يكون الحال عندما تكون تخصصية الموجود ومتاجرة باعداد صغيرة غير جليتين ؛ وقد يتضمن مثال بسيط إدارة اثاث مكتبي فائض تنقل إلى وكالة متخصصة . من ناحية ثانية ، في حالة $C_m <$ C_f ، سيكون التأجير مدارا بالشكل الاكثر فاعلية داخليا ، وهو الامر الذي يستتبع أن الشركة ستصبح تكتلا (Conglomerate) ، بالتسليم بأن النشاط الأساسي ليس فعليا التأجير . ويمكن تفسير السبب لذلك من منظور 2.5 ؛ ولكن لاحظ أنه لا يتم هنا طرح أي اقتراح بخصوص تفسير معمم لتطور التكتل والذي سيتم فحصه بحد ذاته في الفصل القادم .

إن منحنيات التكلفة والمنفعة تشير إلى أن $B_m > B_f$ و $C_m > C_f$ [3] . إن خيار الادارة الداخلية للتأجير يتيح للشركة أن تستخرج مكاسب صافية تساوي

$B_m - C_f$ والتي بوضوح تكون اكبر من أي نمط اخر للتنظيم . وقد يشتمل مثال عن هذا التعليل أو المنطق على شركة لا تمتلك المهارات المطلوبة للاستفادة بشكل فاعل من اقتصاد تعدد النشاط بشكل مباشر ، أو عدم وجود أية مزايا سرية ، لذلك $B_m > B_f$. بالاضافة إلى ذلك ، يمكن أن توجد مسألة الحجم والتي تجعل الاستثمار الداخلي في موجودات لا يملك فرص نجاح . إن التكاليف العالية الممكنة للوحدة الواحدة تعكس أو تعرب عن القول المأثور لـ Adam Smith (1910) الذي مفاده أن الاقتصاديات تكون محدودة بحجم السوق ، والذي بامكاننا أن نجعله "عصريا " ليشمل إما الاطوار المبكرة من دورة الحياة (Life-Cycle) أو توسيعا محدودا في سوق قائمة [4] . ومثال هو منشأة تستطيع أن تستفيد بشكل اكبر من تكنولوجيا مطورة ، بالتطبيق في مجال يختلف بالمقارنة مع مجال تمت الاستفادة منه فعليا ، ولكن قد لا توجد المهارات والقنوات التوزيعية والتسويقية ذات الصلة . مع ذلك ، فإن وسيلة واضحة للاستخدام المربح للتكنولوجيا هي بالتأجير [5] . بيد أن مشكلات تعاقد محتملة قد تكون جلية بسبب التخصص " المادي " للموجود المشمول أو المعني (كما وصف الامر سابقا في هذا الفصل) ، أي أن $C_m > C_f$. من المحتمل أن تتضمن ترتيبات تأجير مبنية على علاقة متلقي للريع مع منشأة مستقلة؛ من المحتمل أن تتضمن هذه الترتيبات حالات محتومة من عدم تماثل المعلومات ومتاجرة باعداد صغيرة ، مع تكاليف التفاوض والمراقبة الملازِمة . وهكذا فإن الادارة الداخلية للتأجير اكثر فعالية ونعود إلى الاستنتاج أن الاستفادة بفاعلية من اقتصاد تعدد النشاط تشتمل على أن تصبح المنشأة تكتلا . وقد يفضي تطور تدريجي تنظيمي إلى حدوث أو ظهور واحد من تطورين ممكنين . اولا : يمكن أن يعزز الاستخدام المكرر لترتيبات التأجير بنية طريقة الادارة هذه ليس فقط لاسباب تكلفة الصفقة ولكن ايضا بسبب ظهور وتطور قوام من الخبرة في هذا المجال . ثانيا : إذا كانت عدم مزايا تكلفة عالية للوحدة الواحدة تكمن في اساس الادارة الداخلية للتأجير فإن حضورا سوقيا مرتفعا قد يؤدي إلى أن يصبح B_f اكبر من B_m . وتم وصف وضع من هذا الصنف في الفصل 3 (الشكل 7.3) ـ إن منحنيات مكاسب متقاطعة تستتبع " كتلة حرجة " من النشاط التنظيمي لجعل الاستخدام الداخلي الخيار المفضل اكثر من سواه .

وبالعودة إلى الشكل 1.5 نستطيع تتبع سير بنى طرق الادارة الملائمة في حالة $B_f > B_m$. مع $C_m > C_f$ ، فإن استخداما معادا لموجود سيعزز القرار الاصلي ، وبالتالي سيظهر التنويع الداخلي الذي يوفر تشكيلة من منتوجات و / أو خدمات متماثلة . وهذه هي الحالة التي شدد عليها Teece (1980,1982) عندما يربط اخفاق السوق والمعرفة التنظيمية الضمنية بهدف تفسير التنويع . وتنشأ مشكلات التساوم (تكلفة الصفقة) بسبب اعداد صغيرة محتومة من العلاقات والمماحكة حول اداء مأمول . واخيرا بامكاننا أن نتحول إلى حالة $B_f > B_m$ و $C_f > C_m$. وهنا ، فإن التحليل اكثر تعقيدا ، مع كون التنبؤات أقل وضوحا ، وبالتالي إشارات



الشكل 3.5 التنويع : تعقيدات اضافية

الاستفهام في الشكل 1.5 . وبشكل اولي بامكاننا أن نتبع نفس المنطق كما في حالة التكتل المناقشة للتو باستثناء أن الوضع النسبي للمنحنيات ستكون كما في الشكل 3.5 .

إن $B_f > B_m$ تستتبع مزايا بعيدة المدى ، وتنجم العلاقات الداخلية من إما مكاسب المهارات و/ أو مكاسب سيطرة . من الجانب الاخر ، فإن $C_f > C_m$ تستتبع مكاسب تعاقدية من علاقات سوقية قصيرة الامد بسبب مشكلات محدودة للعقلانية المحدودة ، وموجودات تستخدم لاكثر من غرض وبالتالي متاجرة باعداد كبيرة بشكل محتمل ، واستخدام غير متكرر أو غير منتظم . وبشكل واضح ، فإن شكلي التكلفة والمكسب ليسا متسقين من منظور عوامل المهارة أو الخبرة . ومن ثم قد تتمحور بنى طرق الادارة ذات الصلة بالشكل 5.3 حول مزايا السرية للتواطؤ (Collusion) . ولكن من المحتمل أن يبدو التشارك في مكاسب الاحتكار لاقتصاديات تعدد النشاط على أنه امكانية غير مرجحة بسبب أن الاعداد الصغيرة الضرورية للترتيبات التواطؤية غير متسقة مع الاعداد المتاحة الكبيرة بشكل كامن.

ويتبع أن تحليل وضع أولي يتسم بـ $B_f > B_m$ مع $C_f > C_m$ ، متكررة ، لابد أن يكون مبنيا على اشارة التعبير المعقد بصورة اكبر :

$$(B_f - B_m) - (C_f - C_m) \qquad (1.5)$$

*أولي

أو بشكل معادل

$$(B_f - C_f) - (B_m - C_m) \qquad (2.5)$$

ويتطلب اختيار عقلاني لنشاط داخلي أن تكون هذه التعابير اكبر من الصفر . وهذا سيظهر عندما تسود تأثيرات المكاسب المقارنة في (1.5) أو المكاسب الصافية للتنظيم الداخلي في المنشأة في (2.5) ، مع كون العكس هو الحال لاقل من الصفر. إن النتيجة الموجبة ربما تكون الاكثر لفتا للنظر لأنها تستتبع بنية طريقة إدارة نقيضة لتلك المتنبأ بها بتعليل تكلفة الصفقة . وبدلا من مناقشة هذه الامكانية هنا سيتم القيام بفحص تفصيلي في الفصل القادم عند مناقشة الحالة الخاصة للشركات متعددة الجنسية .

وإلى الان في هذا القسم يتم فحص منطق تفسيرات تكلفة الصفقة بخصوص التنويع الذي يوفر تشكيلة من منتوجات و / أو خدمات متماثلة . وهذه المناقشة قيِّمة في جانبين بشكل خاص : اولا ، يتم تفصيل التباس أو غموض الاستغلال السوقي ، وليس الداخلي ، لاقتصاديات تعدد النشاط ؛ ثانيا ، تستنبط تنبؤات نقيضة أو معارضة لتلك التي طرحت بالمنطق التعاقدي . في الجانب الاخر ، لا يتم تزويد هذه المناقشة بالمعلومات بواسطة ابحاث أو تحقيقات تطبيقية بخصوص التنويع ، وهذه مسألة سيتم الان تعديلها في الجزء النهائي في هذا القسم .

إن الدليل الاحصائي ـ الرياضي (Econometric) الرسمي أو المنطقي واضح بخصوص هذه المسألة : وجود علاقة موجبة بين التنويع ونشاط البحث والتطوير في قطاع التصنيع في UK و US (Gort 1962, Amey 1964,Gorecki 1975, Grant 1977, Wolf 1977) . وفي حين أن هذه النتائج متسقة مع مناقشة نظرية ابكر ، فإنه لا يمكن استخدام هذا الارتباط العام لفصل تأثيرات التكاليف والمكاسب . مع ذلك قد يكون التحليل التفصيلي بصورة اكثر لقطاع التصنيع في UK الذي قام به Gorecki (1975) ، مفيدا في هذا الصدد . ويتم تضمين متغيرات تأخذ قيمة تساوي الصفر أو الواحد (Dummy Varibles) ، لتقسيم العلاقة العامة بين شدة البحث والتنويع إلى تأثيرات صناعة منتوجات لغير المستهلك وللمستهلك منفصلة . ويقترح الدليل أن العلاقة العامة يسودها بشكل ساحق أو حاسم نشاط البحث في صناعات منتوجات المستهلك فقط . وفي تأويل هذه النتيجة يتوجب أن نضع نصب اعيننا أن دراسة Gorecki تغطي UK ، وبالتالي ربما تكون النتائج متعلقة إلى حد معين بهذا البلد وسنتجاهل امكانية أن تملك صناعات تصنيع منتوجات غير للمستهلك نزوعا متأصلا لعدم القيام بنشاط البحث ، وبالتالي تملك فرص اقتصاد تعدد النشاط محدودة . ويتبع أن الميل المتباين نحو التنويع يمكن أن يكون بسبب اعتبارات مكسب و / أو تكلفة ، كما تمت

المناقشة للتو . ومن الصعب فهم لماذا من المرجح أن تكون تكاليف الصفقة لاستغلال اقتصاديات تعدد النشاط اكبر في صناعات المستهلك مقارنة بصناعات غير المستهلك . وليس هنالك اسباب مسبقة لاقتراح درجات مختلفة بشكل متسق لتخصص الموجود مع مشكلات التكبيل (Look-in) الناجمة . بالمثل ، في جانب المنافع أو المكاسب ، لا توجد أية اسباب لاقتراح تأثير تمييزي لخصوصية المهارة. وهكذا نكون أمام امكانية القوة أو السيادة كتفسير مكسب . ولاسباب مماثلة لتلك المناقشة سابقا فيما يتعلق بالاندماج العامودي ، من المرجح أن تكون أهمية السيادة اكبر لمصنِّعي منتوجات المستهلك بسبب حالات عدم تماثل المعلومات . ويتعين توقع أن حالات عدم تماثل كهذه ستكون أقل وضوحا في صناعات غير المستهلك . ومن منظور الشكل 1.5 فإن هذا الاستنتاج يقترح أن مصنِّعي منتوجات المستهلك في UK يستخدمون $B_f > B_m : C_m > C_f$ ، في حين ربما تنزع صناعات غير المستهلك إلى استخدام $B_m > B_f : C_m > C_f$ [6] . إن دعما انطباعيا ، أو يعطي فكرة عامة بدلا من تفصيلية ، لهذا الاستنتاج القابل للتطبيق على الاقل إلى حد معين في US وايضا في UK ؛ إن هذا الدعم يوجد في (1973) Rhoades . واشار هذا التحليل الاحصائي ـ الرياضي ، للصناعات التصنيعية في US في 1963 ، إلى علاقة عامة موجبة بين التنويع وهوامش السعر ـ التكلفة للصناعة ، وبالاضافة إلى ذلك إلى متغير ، يأخذ إما قيمة تساوي الصفر أو الواحد ، مهم احصائيا يشير إلى ربحية اعلى في صناعات منتوجات المستهلك وليس صناعات منتوجات المنتج [7,8] .

ويتم تقديم دليل اضافي ، متسق مع هذه الاطروحة ، من جانب Prahalad and Hamel (1990) . وهما يقارنان ممارسات شركات قائدة يابانية وغربية ، محللين عدم المزايا أو الحالات غير المؤاتية المقارنة لهذه الاخيرة من منظور ادراكات متباينة بخصوص اكتساب والمحافظة على سيادة أو هيمنة تنافسية . ويتم بشكل نموذجي تصور الشركات الغربية كتشكيلة متنوعة (Portfolio) من مؤسسات أو اعمال تجارية مستقلة تخفق في أن تستفيد أو تستغل " كفاءات أو قدرات جوهرية " (Core Competencies) أساسية ، أي اقتصاديات تعدد النشاطات . وكنتيجة ، يكون من المستحيل الحفاظ على ميزة طويلة الامد في وجه المنافسة اليابانية . إن اقتصاديات تكلفة الصفقة ، مع تركيزها على سلوك الاقتصاد أو التوفير ، لا يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الديناميكيات لتطور الشركة ، وبالتالي تكون تفسيرا غير ملائم لعمليات التنويع المعنية .

ويتسق هذا المنظور المطروح من جانب Prahalad and Hamel مع نظريين اخرين يشددون على كبح ممارسات " فوردية (Fordist) " (مبنية على استغلال اقتصاديات الحجم واستخدام تسلسلات هرمية صارمة) والسيادة المتنامية للميزة النسبية المبنية على تطوير اقتصاديات تعدد النشاط [9] . وإلى حد معين ، مع ذلك ، فإن هذه المساهمات الحديثة من نظريي إدارة ونظريين اقتصاديين واخرين ،

لا تفعل اكثر من تقليد مساهمات ابكر ، مثل Penrose (1959) و Ansoff (1965) و Thompson (1967) ، الذين يقترحون ، بطرقهم المختلفة ، أن التغيير الناجح للحدود التنظيمية يتضمن استغلال مهارات وقدرات أو كفاءات مطورة . أو من منظور الاطار المستخدم في هذا الفصل ، تفسير التنويع الذي يوفر تشكيلة خدمات و / أو منتوجات متماثلة من منظور المنافع أو المكاسب وليس عوامل التكلفة .

خلاصة

ناقش هذا الفصل الاندماج العامودي والتنويع الذي يوفر تشكيلة من منتوجات و / أو خدمات متماثلة والمدى الذي تكون فيه اقتصاديات تكلفة الصفقة تمثل تحليلات متماسكة لهذه المجالات . وتم اقتراح أن :

1 لا تستطيع تكاليف الصفقة توفير تفسير سائد بشكل وحيد للاندماج العامودي والتنويع الذي يوفر تشكيلة من منتوجات و / أو خدمات متماثلة .

2 إن عناصر مهمة في أية نظرية اكثر عمومية هي اكتساب مهارات تتسم بالخصوصية ومركزية القوة الاقتصادية أو أهميتها القصوى .

3 إن المهارات والقوة ليستا اضافات بسيطة على تكلفة الصفقة ، ولكن تحول طبيعة مشكلات التعاقد .

4 يخفق التشديد الضيق على سلوك الاقتصاد أو التوفير في ادراك عوامل ديناميكية (استراتيجية) مهمة لا تتعلق بتكلفة الصفقة .

5 إن الدليل التجريبي المطروح يتسق مع 4-1 .

الفصل 6

الاندماج الموفر لخدمات و / أو
منتوجات متنوعة لاسواق مختلفة والمنشأة

سيتابع هذا الفصل تحليل الاندماج ولكن ينقل التشديد إلى التنويع المقدم خدمات و/أو منتوجات متنوعة لاسواق مختلفة والتطور متعدد الجنسية . إن مساهمات تكلفة الصفقة في هذه المجالات تختلف عن الموضوع المناقش في الفصل 5 ، بالتالي عرضهما المستقل أو المنفصل . وتنظم المناقشة كما يلي . سيتم طرح وتقييم مجادلات Oliver Williamson التي تعلل تطور التكتل (Conglomerate) . ولاستباق هذا التحليل يمكن الاشارة إلى أن الاستنتاجات الرئيسة المستنبطة هي حاسمة فيما يتعلق بتعليل أو منطق تكلفة الصفقة في هذا المجال ؛ ويتم التأكيد على منظورات غير تعاقدية بديلة . وفي اعقاب هذا سيتحول الفصل إلى التطور متعدد الجنسية . والاهداف هنا ثنائية . الاول ادخال صيغ تكلفة الصفقة في هذا المجال ، والثاني سد الفجوات السابقـة ، على أساس هذه المناقشة ، المتروكة في تحليل سابق ، خصوصا في الفصل السابق .

تطور التكتل

إن تفسير (1975,1981) Oliver Williamson لتطور نشاط التكتل يتمحور حول مناقشته للتنظيم الداخلي للمنشأة . وستتم مناقشة هذا الموضوع الاخير بشكل تفصيلي في الجزء III من هذا العمل ، وبالتالي فإن عرضا جزئيا فقط سيكون ضروريا هنا . لقد تم استخدام التنظيم المتعدد الاقسام (Multidivisional) (M - from) في الجزء المبكر من هذا القرن (انظر Chandler 1962) مع حدوث انتشار عام ، على الاقل في العالم الانجلو ـ ساكسوني ما بعد 1945 . إن المبدأ المركزي المتضمن في حالة M - Form هو أن تقسيما للعمل يطور بين المكتب الرئيس للشركة واقسامها شبه المستقلة التي عادة تنظم حول منتوج أو موقع جغرافي . ويتوجب ، حسب (1985:284) Williamson ، أن تكون مسؤوليات المكتب الرئيس هي التالية : (1) تعيين النشاطات الاقتصادية المنفصلة أو المستقلة داخل المنشأة ؛ (2) اضفاء أو منح مكانة شبه مستقلة (عادة ذات طبيعة مركز

ربح) لكل واحد منها ؛ (3) مراقبة أداء الفعالية لكل قسم ؛ (4) منح حوافز؛ (5) توزيع تدفقات نقدية على استخدامات عالية الغلة أو المردود ؛ و (6) تنفيذ تخطيط استراتيجي (نشاطات التنويع ، والاكتساب والتجريد ونشاطات ذات صلة) في جوانب اخرى .

إن الصلة بين شركة شكل - M ونشاط التكتل ، تتضمن تأسيس سوق رأس مال داخلية . وسيتضمن توزيع المال على منشآت متخصصة مختلفة باستخدام سوق رأس مال خارجية ، تكاليف صفقة محتومة بسبب نشاط البحث عن المعلومات ونشاطات متابعة او مراقبة الاداء . وستكون هذه التكاليف غير بسيطة بسبب السرية التجارية على أقل تقدير . كنتيجة ، يجادل Williamson ، سيكون لتوزيع الموارد المالية على نشاطات (اقسام) مختلفة داخل المنشأة مزايا تكلفة صفقة للاسباب التالية :

1 ستكون كمية ونوعية المعلومات المتوفرة للمكتب الرئيس اكبر مما لأي فاعل خارجي بسبب التوفر الداخلي لتقارير وتدقيقات تفصيلية .

2 لن توجد مشكلات السرية التجارية .

3 إن المنافسة بين الاقسام على اموال الاستثمار الموزعة من جانب المكتب الرئيس ، ستحسن الفعالية التوزيعية .

4 يتم تخفيض انتهازية الادارة المتوسطة بسبب الفصل بين القرارات الاستراتيجية والعملياتية .

باختصار ، تتم المجادلة بأنه من المرجح أن يملك اضفاء طابع داخلي في نطاق اطار تكتل شكل - M ميزتين على توزيع الموارد المبني على السوق : اولا ، التوفير أو الاقتصاد في تكاليف الصفقات لاسواق رأس المال ؛ ثانيا ، تخفيض ، إلى ادنى حد ممكن ، النشاط الاداري الذي يسلب جزءا من ثروة مالكي الاسهم ؛ من المرجح أن تظهر الميزتان كلتاهما مع تأثير متناقص عندما يرتفع حجم المنشأة . وسيركز هذا الفصل على الزعم الاول من هذين الزعمين ، وسيتم فحص الثاني بشكل تفصيلي في الجزء III ادناه ، خصوصا الفصل 9 .

ويمكن أن تبدو هذه الاطروحة الوليامسونيانية أنها تكسب دعما تجريبيا من عدد من الدراسات في العلاقة بين البنية ذات الشكل - M والربحية . في USA و UK، يبدو الاداء المتفوق والشكل - M على أنهما مترابطان (Armour and Teece 1978; Teece 1981; Steer and Cable 1978; Thompson 1981; Hill 1985a,b) . إلا أن هذا ، بحد ذاته ، ليس فحصا فعليا لفرضية سوق رأس المال الداخلي ، أو بالارتباط بهذا الامر ، خصائص تعظيم الربح للشكل -M . وتوضح دراسات كثيرة الفرق بين منشأة ذات اقسام والشكل -M الاصلي أو الحقيقي (انظر على سبيل المثال ، Williamson and Bhargava 1972 ; Hill 1985 a,b) . ويمكن قول أن الشكل M - يوجد عندما يتولى مركز الشركة الوظائف الست المذكورة اعلاه ، في الجانب الاخر فإن المنشأة ذات الاقسام

المتعددة تملك مكتبا رئيسا يكون إما غير متطور أو متخلفا أو يصبح منخرطا بشكل مفرط في مسائل تتعلق بالاقسام . وتستتبع كل واحدة من هاتين الامكانيتين أن المنشأة لا تعمل ببساطة كسوق رأس مال داخلية . ويجادل كل من Hill (1985a,b) and Pickering (1986a) بأنه من الصعب تماما احراز التوازن الضروري لمسؤوليات المكتب الرئيس لكي يوجد الشكل - M . وتستنتج دراسة Hill and Pickering (1986b) لاثني عشر تكتلا في U.K أن انهماك أو انخراط المكتب الرئيس بشكل مبالغ فيه وبشكل أقل من اللازم هو امر شائع بنفس درجة شيوع الشكل M - الاصلي اخيرا ، بامكاننا الاستشهاد بدراسة Scapens and Sale (1981) اللذين اكتشفا أنه في منشآت US و UK فإن الانفاق الرأسمالي المتعلق بالاقسام يعتمد بشكل أقل على عائد مالي بسيط وبشكل اكبر على مشاريع تتداخل أو تنطوي في اهداف المكتب الرئيس .

إن دراسات مثل تلك المستشهد بها لا تستتبع ، بحد ذاتها ، أية ضرورة لوضع الاطروحة الوليامسونيانية عن سوق رأس المال الداخلية موضع تساؤل . ومن الممكن أنه كان سيتم تعزيز اداء الشركة لو تم بلوغ الشكل - M الحقيقي ، بدلا من بديل فاسد ، مع كون الربحية الاضافية نتيجة توفيرات في تكلفة الصفقة / التنظيم ، كما استنتج على سبيل المثال Hill and Pickering (1986a) و Stephen and Thompson (1988) . من ناحية ثانية ، فإن فرضية بديلة هي أن التحليل الوليامسونياني يعين بشكل خاطئ طبيعة المشكلة التنظيمية . وربما تكون هنالك اسباب ايجابية تفسر لماذا الانخراط المفرط أو الاقل من الطبيعي للمكتب الرئيس يكون شائعا كشيوع الشكل - M الحقيقي . إن تحليلات تنظيمية ، وليست اقتصادية ، للمركزية (وللامركزية) (على سبيل المثال ، Brooke and Remmers 1970 , Lawernce and Lorsch 1967 , Lorsch and Allen 1973, Mintzberg 1979, 1991, Woodward 1980) ، تشدد على الطريقة التي يستجيب بها تنظيم ملائم للشركة لـ (1) حالات بيئية طارئة ، و (2) ثقافة تنظيمية (والتي سنتناول المزيد منها في الجزء III القادم) . ومن منظور كهذا ، ربما يكون الشكل - M ، وليس التقسيم العام إلى اقسام ، الحل الوحيد لمجموعة وحيدة من الظروف . وربما في أية حالة لا تكون سوق رأس المال الداخلية نظرية عامة في تطور التكتل أو مجموعة من شركات في صناعات أو اسواق مختلفة . والتحقيق في هذه الاقتراحات يتطلب مناقشة اخرى .

ويضع Kay (1992) موضع التساؤل أساس التحليل الوليامسونياني للتكتل . ويطرح مثالا بسيطا يمكن تفسيره من منظور تسع منشآت متخصصة توجد في ثلاث صناعات ، كما هو مبين بالشكل 1.6 ويتمثل المنطق الوليامسونياني ، كما وصف للتو ، في أن توفيرات في تكلفة الصفقة ستؤدي إلى تجمع المنشآت في مجموعات كما هو مبين بواسطة الخطوط . إلا أن Kay يوضح الطبيعة الاعتباطية لهذا الاقتراح . لماذا يتوجب أن تتوحد المنشآت لتشكل تكتلات بدلا من ، على سبيل

الصناعة C	الصناعة لآ	الصناعة A

1 ------------------------ 2 ------------------- 3

4 ----------------------- 5 ------------------ 6

7 ---------------------- 8 ----------------- 9

الشكل 1.6 التحويل الداخلي العامودي والافقي

المثال ، توليفات متخصصة بشكل عام ، تتضمن صلات عامودية وليس افقية ؟ إذا كانت العمليات المشمولة ذات توزيع احتمالي عشوائي (Stochastic) ، فإن التوفير أو الاقتصاد في تكلفة الصفقة ليس نظرية عن تطور التكتل **بحد ذاته** ، بالاحرى فقط نظرية في اضفاء طابع داخلي أو التصيير داخليا .

ولكن لا يكون ضروريا أن تكون العمليات المشمولة عشوائية لأن مزايا محدَّدة من المرجح أن تكون واضحة من ربط نشاطات متماثلة ، كما هو واضح من فصول سابقة . يمكن أن توجد اقتصاديات معلوماتية أو يمكن أن تكون اقتصاديات تعدد النشاط جلية . وبالتالي في حين قد تكون التوفيرات في تكلفة الصفقة متاحة بوجه عام بسبب اسواق رأس مال داخلية ، فإن التخصص أو التنويع لمنتوجات أو خدمات متماثلة من المرجح أن يتضمن منافع اكبر للتوزيع الداخلي للموارد (Kay 1988) . ويتم تقديم دليل يدعم هذا الخط من المجادلة ، على الاقل عند مستوى مصطنع ، من جانب Cable (1980) . إنه يستخدم تصنيفا لـ 67 صناعة في التصنيع في UK واكتشف أن اكثر من نصف كل الازواج الممكنة من الصناعات ليست مترابطة بواسطة أي تقسيمات أو اقسام عائدة لمنشأة شكل - M ؛ واكثر من الثلث مترابطة بهذه الطريقة عن طريق منشأة أو منشأتين فقط ؛ والباقي ، أقل من 10% من الحالات ، صناعات مترابطة عن طريق ثلاث منشآت شكل - M أو اكثر . باختصار وجدت اسواق رأس المال الداخلية على أنها ذات أهمية محدودة لتوزيع رأس المال بين صناعات . ويأخذنا هذا الخط من المجادلة إلى وجهة نظر Chandler (1977) التي فحواها أن شكل - M يتطور بسبب مشكلات تنظيمية يخلقها التنويع داخل بنية شكل - U / وظيفية ، أي أن السببية تجري من الاستراتيجية إلى البنية (انظر Clegg 1990) . ومن هذا المنظور يظهر التنويع بسبب ما يدعى هنا بمنافع التنظيم الداخلي مع تكاليف تنظيمية مفرطة ، مع عمل الشكل - U كحاجز امام تطورها . ليس لاسواق رأس المال الداخلية أي دور واضح في هذا التفسير .

وسبب اضافي يفسِّر لماذا قد لا تكون عملية التوفير في تكلفة الصفقة عملية عشوائية ، هو بسبب نشاط الحكومة . وامر شائع أن يتم فحص التجارب المختلفة لـ USA و UK بهذه التعابير . إن تشريع مناهضة التروست في US صارم ، خصوصا حاذيا حذو قانون Celler - Kefauver سنة 1950 . كنتيجة ، في حين انخفضت الاتحادات العامودية والافقية ، والتي كانت على اكثر ترجيح ستخضع لقانون مناهضة التروست ، من حيث الاهمية على امتداد فترة ما بعد 1950 ، فإن الاتحادات التكتلية فسَّرت نسبة متنامية من المجموع . بالنسبة لـ 53-1948 و 77-1973 ، كانت الاندماجات التكتلية المحضة تعد 3.2% و 49.2 على الترتيب من موجودات الشركات الكبيرة في التعدين والتصنيع المكتسبة بالاندماج في US (Scherer 1980) . وليس مفاجئا لذلك أن التكتلات سمة مميزة لاقتصاد US . في UK ، في الجانب الاخر ، تم ادخال ضوابط على الانحادات الافقية أو الكبيرة مع قانون Monopolies and Mergers لسنة 1965 وكانت اضعف مما في US . وكنتيجة ، بالنسبة للفترة 82-1965 كانت 72% من الموجودات المكتسبة بالاتحاد افقية ، مع 23% كونها تكتلا (Clarke 1985) . وفي حين اصبح المفهوم أو الصنف الاخير مهما بعد 1970 ، فإن هذا لم يحل محل السيادة الساحقة للاتحادات الافقية . إذا كان اقتصادا US و UK قابلين للمقارنة بجوانب اخرى (والتي سيقال بصددها اكثر ادناه) ، بالاضافة إلى سياسة مناهضة التروست ، فإنه يتبع من الدليل المطروح للتو أن تطورا تكتليا مهما نجم عن تأثيرات نشاط الحكومة بدلا من عمليات اقتصادية محدَّدة أو معرَّفة بشكل اكثر ضيقا .

ولا يضع هذا الاستنتاج موضع التساؤل المنطق الأساسي للتوفير في تكلفة الصفقة وتطور اسواق رأس المال الداخلية ، بالضبط أية صلة أوتوماتيكية وضرورية مع تطور التكتل . ولكن من الممكن المضي خطوة واحدة إلى الامام بوضع هذا المنطق الأساسي موضع التساؤل . ويلقي Cable (1988) الضوء على سلسلة من التعديلات والمجادلات المضادة المتعلقة بتحليل Williamson للتنظيم شكل - M . وامور ذات صلة هنا ، بدلا من صلة بمناقشة لاحقة ، هي التالية .

1 من الممكن المجادلة بأن سوق رأس المال الخارجية هي في وضع افضل لممارسة ضغط تصحيحي متصل أو مستمر وليس غير مستمر . إن خروج مالكي اسهم حديين يمكن أن يوفر إشارة مباشرة وصريحة بلغة انخفاض في سعر السهم . ولكن بالنسبة للمكتب الرئيس للشركة فإن الخروج عقوبة قاسية .

2 يستتبع تطور التكتل تحويلا لشركات مستقلة إلى اقسام شكل -M . ودلالة لهذا الامر تتمثل في أنه يتم عدم تأثر التقرير المالي المستقل بالسوق الخارجية ، وبالتالي يتم تخفيض مدى الاستثمار للسوق . ويتبع أن تحليل اضفاء طابع داخلي أو التصيير داخليا (Internalisation)اكثر تعقيدا من مجرد افتراض انتقال للصفقة

Merger*

من اسواق رأس مال داخلية إلى خارجية ، بدون معالجة إلى حد ابعد للتأثيرات الثانوية لانتقال كهذا .

3 تطرح الخصائص المتفوقة المفترضة لتكلفة الصفقة للشكل - M كتحسينات على ما بامكان سوق رأس المال الخارجية تحقيقه . وهكذا ، فإن نطاق تطور التكتل يكون دالة درجة اخفاق سوق رأس المال الخارجية .

وتستتبع المسألتان الاولى والثانية بأنه لا يتوجب أن يكون توزيعا الموارد الخارجي والداخلي منقسمين أو متفرعين بشكل صارم أو جامد ـ وهذه فكرة تطور ادناه فيما يتعلق بعلاقات الشركة ـ مالك الاسهم وخصوصا في الفصل القادم الذي يتم فيه مناقشة شبه الاندماج . ويمكن اثبات دلالات النقطة الثالثة بفحص مشكلات إدارة " بقرات الكاش " . إن تعليق Williamson (1985:288) يمثل مدخلا مفيدا:

> تعتبر بشكل مفيد التكتلات التي يتم فيها احترام مبادئ الشكل - M للتنظيم كاسواق رأس مال داخلية حيث تتمركز تدفقات النقود أو الكاش من مصادر متنوعة وتوجَّه إلى استخدامات ذات مردود مرتفع .

ويتبع أن الاقسام التي تولِّد كاشا ولكن يكون لها تكاليف تطور منخفضة نسبيا بسبب نضوج الاسواق ، يشار إليها بشكل منتظم "كبقرات كاش " في ادبيات الادارة ؛ إن هذه الاقسام يتوجب أن تموِّل اقساما اخرى تتسم بتكاليف تطوير عالية وتوليد تدفق كاش أو نقدي محدود . ولكن كما يوضح Thompson (1988a) فإن هذا نشاطا مباشرا بأية حالة بسبب دافع الادارة في اقسام بقرة الكاش . لذلك ، ربما لا يكون مستغربا أن Jensen (1987) يجادل ، على أساس دليل US ، بأن قسما كبيرا من السوق للسيطرة على الشركة في 1980s تركز على المتاجرة في نشاطات مولِّدة للتدفق النقدي . بالمثل ، تتركز عمليات شراء اسهم المنشأة من قبل الادارة (Buyouts) ، في اقسام مولِّدة للكاش (Thompson 1988b) . ويستنتج Thompson (1988a:83) :

> يؤلف نشاط [تغيير الملكية] هذا ، والذي يتحمل أو يتكبد كل التكاليف المرتبطة بتغيرات السيطرة ، دليلا ظاهريا ، علـى الاقل ، على أن اشكال - M تجد أن استنباط حوافز مناسبة لادارة بقرة الكاش أمر صعب .

وتتمثل دلالة لهذا الاستنتاج في أن المزايا النسبية لاسواق رأس مال داخلية بدلا من خارجية من المرجح أن تنخفض بقدر ما يزداد تنوع توليد الاقسام لتدفق كاش صاف [1] . ويعزى هذا الانخفاض إلى مشكلات الدافع الاداري ، بكلمات اخرى ارتفاع تكاليف التنظيم ، مشكلات من غير المرجح أن توجد في حالة سوق رأس مال خارجية . ويتبع أن سوق رأس المال الداخليـة ستعمل أو تؤدي وظيفتها بفاعلية إذا كان تباين (Variance) توليد التدفق النقدي الصافي عبر الاقسام منخفضا نظرا لأنه في ظروف كهذه يكون انتقال أو تحريك الموارد داخل القسم (Infra - divisional) غير مهم نسبيا . وهذا يهمش ملاءمة فرضية سوق رأس المال الداخلية لـ Williamson إلى مرتبة تلك الشروط التي تكون غير مهمة

نسبيا من ناحية اقتصادية . وفي اقصى حالتها ، ربما من الممكن زعم أن التكتل الوليامسونياني بامكانه تفادي تكاليف تنظيم متزايدة فقط عن طريق عدم تولي المكتب الرئيس دور سوق رأس المال الداخلية الذي يكون نظريا مطلوبا . من ناحية ثانية ، هنالك دائما امكانية أن لا يكون تطور التكتل مبنيا على منطق تكلفة الصفقة [2] .

تطور التكتل : وجهات نظر بديلة

توجد تعليلات لاتكلفة صفقة مختلفة لتطور التكتل في ادبيات علم الاقتصاد يمكن توحيدها باستخدام الاطار الموضح في الجزء I من هذا العمل . وتنجم مجموعة واضحة من التفسيرات من التحليل المطروح في الفصل 5 . وبالاضافة إلى مثال الادارة الداخلية لأي موجود (Asset) مستخدم خارجيا ، هنالك الامكانية العامة اكثر التي مفادها أن تطور التكتل قد يكون مبنيا على استغلال اقتصاديات تعدد النشاط مثل مهارات الادارة المالية أو مهارات ادارة تشكيلة موجودات أو حافظة استثمارية (Portfolio) . ولكن في حين أن هذا يتضمن تنويع خدمات أو منتوجات غير متماثلة (Unrelated) إذا تم اعتبار علامة الاهتداء كسمات انتاج ـ توزيع فإن الاجزاء المختلفة لشركة منوَّعة كهذه تكون مترابطة من خلال المهارات الأساسية .

وتفسير مختلف نوعا ما هو تفسير تطور التكتل من جانب Kay (1984) . إنه يقترح أنه يمكن تنفيذ تنويع خدمات و / أو منتوجات مختلفة بهدف تخفيض الصلات داخل المنشأة إلى ادنى حد ممكن من اجل عزل الصدمات الاقتصادية في تلك الاجزاء ، من المنشأة ، المتأثرة بشكل مباشر وبذلك السيطرة على الدلالات النظامية أو النسقية لتغير بيئي . ومن هذا المنظور ، ليس هنالك أي سبب يفسر لماذا يتوجب أن تكون الربحية ونشاط التكتل مترابطين ، وبالتالي تتسق هذه الفرضية مع غياب أية علاقة واضحة بين اتحادات التكتل والاداء المحسَّن ، وهو امر ستتم مناقشته قريبا جدا . وربما بشكل وثيق اكثر بالموضوع ، فإن اطروحة Kay يمكن أن تفسر الانخراط أو الانهماك أقل من الطبيعي للمكتب الرئيس لشركة والمستشهد به سابقا ، مقارنة مع علامة الاهتداء الوليامسونيانية ، نظرا لأن توزيع الموارد المباشر داخل المنشأة ليس جزءا من السبب الرئيس للتنويع .

واتجاه أو تيار مختلف في ادبيات التكتل تربط التنويع بمصالح خاصة معرَّفة بشكل اضيق . على سبيل المثال ، يشدد Steiner (1975) على دلالات مناهضة التروست من منظور التبادلية (Reciprocity) وكبح المنافسة المحتملة . ومن الواضح أن ممارسات كهذه تمثل دوافع احتكارية للتنظيم الداخلي ، وهي امكانية تم وصفها باختصار أو بالاجمال في الجزء I والفصل 5 [3] . وبامكان التبادلية أن تتضمن ممارستين رئيستين : المتاجرة المتبادلة وميادين التأثير . وتشتمل المتاجرة المتبادلة على منشآت تتفق على شراء منتوجات بعضها البعض ، وهي ممارسة

تملك احتمالا اكبر بين التكتلات (Clarke 1985) . ويبين (1980) Scherer أن التبادلية منتشرة في US ، وفي حين أنها ليست بالضرورة دليلا على اساءة استخدام احتكارية النزعة ، فإن الاحتمال قائم بوضوح . وتتمثل فكرة ميادين النفوذ أو التأثير ((الاتية من Edwards (1955) وعلى صعيد دولي (Hymer (1960)) في أن التكتلات " ستأخذ بعين الاعتبار " المواقع المختلفة في سوق المنتوج لمنافسين محتملين . ويطرح Scherer (1980) امثلة فيما يتعلق بالعمل البنكي ، وصناعة الاسطول التجاري الدولية والصناعة الكيماوية بين الحربين ، وهذه الاخيرة تشمل Farben في المانيا و ICI في انكلترا و Du Pont في US . إن امكانية تطوير ميادين نفوذ أو تأثير فاعلة تعتمد على تقييد دخول منشأة جديدة ، أي كبح المنافسة المحتملة . وبشكل واضح ، فإن نشاطا كهذا يسهِّل داخل المنشآت المنوَّعة (Diversified Firms) بواسطة امكانية إعانة بينية (Cross - Subsidisation) . ويستشهد Clarke (1985) بالامثلة اللاحقة من UK: The British Match Company, the British Oxygen Company, وحالات حاويات المعدن والمعدات الكهربائية لمركبات التربة المحركة أو المدفوعة ميكانيكيا .

لذلك ، يبدو أن التنظيم الداخلي ، وبشكل خاص تطور التكتل ، قد يكون مبنيا على منافع مشتقة من قوة احتكارية . في الوقت نفسه ، من ناحية ثانية ، يتوجب ادراك الطرق التي بامكان نشاط التكتل بها تسهيل دخول جديد . بشكل خاص ، سيكون امتصاص خسائر اولية وزيادة رأس المال اكثر سهولة (Clarke 1985) . بالاضافة إلى ذلك ، يشدد Williamson (1975) على الطريقة التي بامكان ممارسات تنظيمية لامركزية أن تكبح بها التنسيق المركزي الضروري لأي تكتل من اجل استغلال قوة احتكارية محتملة بفاعلية . ومن زاوية مختلفة ، يمكن المجادلة بأن الأهمية المحتملة أو الكامنة لتأثيرات القوة قد تكون عاملا يفسِّر النتائج ، المناقشة سابقا ، التي فحواها أن ما يدعى بانخراط مفرط من جانب المكتب الرئيس في شؤون الاقسام ليس غير شائع .

واتجاه ثان في ادبيات التكتل ، تشدد على الصلة بمصالح خاصة ، يتضمن دوافع إدارية للتنويع . ويتسم هنا عمل (1964) Marris بأهمية مركزية بالاضافة إلى عمل Mueller (على سبيل المثال 1987) و (1980) Marris and Mueller . وتتم المجادلة بأن المدراء سيتابعون استراتيجيات معظِّمة للنمو ، في سبيل هيبتهم وامنهم وغير ذلك ، بما في ذلك مكتسبات التكتل ، على حساب مصالح مالكي الاسهم . ويتم اقتراح فكرة مماثلة من جانب Amihud and Lev (1981) و Marcus (1982) فيما عدا أن التشديد في هذه الحالة يكون على المواقف الادارية ازاء المخاطرة (Risk) .

وتبدو أدلة أنها متوفرة لدعم هذه الفرضية الادارية . ويغطي تحقيق Amihud and Lev (1981) المتعلق بصناعة US الفترة 70-1961 ويشمل 309 مكتسبا

تكتليا . وتشير نتائجهما إلى ميل متناقص مهم أو ذي دلالة احصائيا للشروع في اكتساب أو احراز تكتلات من سيطرة المدير إلى سيطرة المالك . وتتوفر ادلة تنسجم مع هذا الامر لـ U.K . إن دراسة Meek (1977) لـ 233 من منشآت UK الضخمة ؛ التي اشتملت على اكثر من 1,000 اتحاد خلال الفترة 72-1964 ، استنتجت أنه في المتوسط يؤدي نشاط الدمج إلى انخفاضات معتدلة في الربحية ، وهذا استنتاج ينسجم مع الاستنتاج الذي تم التوصل إليه من جانب Cowling et al (1980) . وفي دراسة عالمية واسعة يستنتج Mueller (1980) بأن الشركات الاوروبية إما أنها شهدت أو عانت من انخفاضات حدية في الربحية في اعقاب الدمج (فرنسا ، هولندا ، السويد) أو زيادات ضئيلة (بلجيكا ، UK , FDR) ، وفي USA لم يكن هنالك أي تغير مهم في الربحية في اعقاب الدمج . ولكن ، بالاضافة إلى ذلك ، لم تشهد الشركات البلجيكية وفي FDR و UK أي ارتفاع نسبي في المبيعات في اعقاب الدمج ، والذي كان سيتم توقعه لو أن زيادات الربحية نجمت عن فعالية محسَّنة . وبالتالي يفسر Mueller الاداء المحسَّن من منظور تأثيرات القوة السوقية . اخيرا ، يمكن الاستشهاد بدراسة Ravenscroft and Scherer (1986) . وتغطي معطياتهما الفترة من 1950 إلى 1977 فيما يتعلق تقريبا بـ 6,000 خط عمل تجاري . ومن بين امور اخرى يستنتجان أن الشركات المحرزة أو المكتسبة اكثر ربحا من منشآت مماثلة غير مقتنَية وأن الربحية تهبط بعد الاقتناء .

وينسجم هذا الدليل مع تفسير للتنويع بلغة سيادة المصالح الادارية ، وإلى مدى أقل بلغة سيادة القوة الاحتكارية . وإلى حد معين فإن هذا الاستنتاج مفيد من حيث أنه يقترح أن استحضار مسلمة مسبقة بخصوص سلوك امثل ، بمعنى معين ، للشركة هو امر غير ملائم . وهكذا نستطيع أن ننتقد ربط Williamson (1975) الشكل - M بنشاط تعظيم الربح ، وهو الامر الذي ستتم مناقشته بشكل تفصيلي في الفصل 8 . وكما طرح في فصول سابقة ، يتجاهل Williamson امكانية انتهازية الادارة العليا . إلا أن هذا الرفض لامثلية مجردة يفترض مسألة كيف يتعين مفهمة السلوك المشمول ، وسيتم هنا تقديم مناقشة مختصرة لهذه المسألة .

لقد تم توضيح انتهازية الادارة العليا من منظور نظريات بديلة عن المنشأة تؤكد سيادة الاهداف أو الغايات الادارية (Baumol 1959; Williamson 1964; Marris 1964) . ولكن ، تلقي مجموعة من الاسباب بظلال من الشك على ملاءمة هذه المقاربة . اولا ، ما زال السلوك يفهم من منظور التعظيم والذي (لاغراض حالية) غير منسجم مع العقلانية المحدودة . ثانيا ، إن تحليل السلوك من منظور الانحرافات عن امثلية مجردة مشروط بوجود " عدم فعاليات " في السوق المالية وسوق المنتوج . وتطور ذو صلة هنا يتعلق بظهور مالكي حصص أو اسهم مؤسسيين (صناديق التقاعد ، شركات التأمين وما شابه ذلك) . في اوائل 1950s كانت مؤسسات كهذه تملك 18% من الاسهم في UK (Sawyer 1985)؛

Optimality*

وارتفعت هذه النسبة إلى 80% بحلول 1990 (CBI 1990) . وبشكل مصاحب هبطت أهمية المقتنيات الفردية للاسهم . إذا كانت الامكانيات المتعلقة بانتهازية الادارة العليا متوقفة على الانعدام النسبي لقوة مالك الاسهم ، فإن الموارد والمعلومات الاضافية القابلة للاستخدام من جانب المؤسسات ستؤدي إلى نقصان القوة الادارية (Nyman and Silbertson 1978) . وبالاضافة إلى الأهمية المرتفعة للمالكين المؤسسيين للاسهم لا بد لنا ايضا أن ندرك أن السيطرة التنظيمية يمكن أن تبنى على نسبة صغيرة من الاسهم الاجمالية (2-1%) بالاعتماد على تشتت المقتنيات (Cubbin and Leach 1983) . بالاضافة إلى ذلك ، عادة تكون الادارة العليا نفسها مالكة اسهم (Sawyer 1985) .

وتستتبع هذه التعليقات أنه في حين لا يتم السماح بمسلمة ضرورية عن الامثلية التنظيمية ، من المحتمل ايضا أن يبدو اقتراح تحليل مبني على سيادة دوافع ادارية (شبه) مستقلة غير صحيح . وتتمثل طريقة مفيدة للمضي قدما هي في اتباع (1975) Aaranovitch and Sawyer والتمييز بين " خارجيين " و "داخليين " . ولا يسعى الاوائل وراء أي نشاط سيطرة ، ويماثل الاخيرون مع السيطرة الداخلية على قرارات استراتيجية . وهذا التمييز مفيد لأنه يسهل تطور منظور مؤسسي أو تنظيمي ، وليس ملموسا ، بخصوص علاقات المالك ـ الشركة وبالتالي تحليل التنويع.

بالاحرى بامكاننا التمييز بشكل تخطيطي بين مالكين خارجيين " صغار " "وكبار " . ومن المرجح أن يملك صغار المالكين الخارجيين معرفة ضئيلة ونفوذا أو تأثيرا ضئيلا ، بل بسبب حجم مقتنياتهم بامكانهم المتاجرة بدون أي تأثير على ظروف سوق الاسهم ؛ باختصار هنالك تخصص ادنى للموجود المالي . بالاضافة إلى ذلك، إذا كان اكثر من علاقة متلقي **الريع** مع الشركة مرغوبا فيه فإن التأثير التعاوني يكون معاقا أو مكبوحا بتكاليف مفرطة للصفقة المتعلقة بتنظيم مقتنيات صغيرة مختلفة . وسيملك المالكون الخارجيون الكبار ، الذين نستطيع مماثلتهم مع مؤسسات مالية ، معرفة وتأثيرا مهمين ، وبسبب حجم مقتنيات الحصص أو الاسهم فمن المرجح أن يوجد تخصص (Specificity) مهم للموجود بمعنى أن البيع والشراء غير الهامشيين قصيري الامد سيؤثران في ظروف السوق . ويتبع من تحليل تكلفة الصفقة الارثوذكسي أنه يتوجب أن يطور كبار المالكين الخارجيين علاقات وثيقة طويلة الامد مع الشركات المعنية (Dimsdale 1991) . ويتم توضيح المزايا المشمولة بتجربة المانيا (Cable 1985; Cable and Dirrheimer 1984) واليابان (Cable and Yasuki 1985) . وفي هذين البلدين يخلق النسق البنكي ما يدعى " بسوق رأس المال شبه الداخلية " (Cable 1988) . وكما في حالة أية استراتيجية شبه اندماج ، كما تتم المناقشة في الفصل القادم ، تتطلب المؤسسات المالية تعاونا طويل الامد لتسهيل تطور مكاسب ديناميكية بدلا من توفير قصير الامد (Kay , J. 1991) .

Economising*

من ناحية ثانية ، في UK و US ، فإن التقليد هو عدم الانخراط العام في شؤون الشركة من جانب كبار المالكين الخارجيين مع تركيز ارتكاسي أو استجابي قصير الامد ناجم (Dimsdale 1991, Porter 1992) . وبشكل واضح فإن قوة المالكين الخارجيين تتوقف على المدى الذي تعتمد المنشآت فيه على اسواق رأس المال الخارجية (Stephen and Thompson 1988) . وبهذا الصدد من المحتمل أن يبدو أنه مهم التمييز بين نشاط الاستيلاء بشراء اغلبية الاسهم وجمع الاموال للاستثمار الرأسمالي . وفيما يتعلق بهذا الاخير ، فقد قدر Bank of England أنه في UK فإن 25% من الانفاق الرأسمالي الجديد على الاكثر يموَّل باصدارات دين جديدة ؛ وتقدر دراسات اخرى الرقم بـ 10% (انظر Stephen and Thompson 1988) . وهكذا من غير المحتمل أن تبدو سوق رأس المال قادرة على تقييد حرية التصرف الادارية فيما يتعلق بقرارات الاستثمار . في الجانب الاخر ، من ناحية ثانية ، كما يجادل (Williamson 1975) فإن الشكل - M يستطيع تشديد المنافسة من منظور حالات الاستيلاء بشراء أو بالحصول على اغلبية الاسهم (Take-Over) . ولكن كما يجادل Cable (1988) امكن أن يكون ذلك نتيجة حث سلوك إداري قصير الامد ونافر من المخاطرة ، والذي ربما يكون ممكنا فقط بسبب استقلال الادارة في حقل الاستثمار الثابت (Fixed) . ولاحظ أنه لا يكون ضروريا أن يتضمن هذا السلوك انتهازية واعية بمعنى محاولة كسب ميزة على طرف اخر . إن تعقيد النشاطات المبادرية والادارية يستتبع بأن الادراكات الفردية بخصوص السلوك الملائم سيتم تحديدها ، أو توجيهها ، بشروط أو بظروف مؤسسية خاصة بدلا من بتحليل منفعة أو مكسب ـ تكلفة محدَّد (انظر Demirag and Tylecote 1992) . وبالتالي سيدرك " الخارجيون الكبار " دورهم بلغة ادارة موجود مالي ، والتي لا يكون ضروريا أن تكون نفس منظور مصالح " داخلية " .

وينجم من هذا التحليل أن الشكل - M والمكاسب المشتقة من التنويع ، يكونان محدَّدين مؤسسيا . بالاضافة إلى ذلك ، ستجسد هذه الترتيبات المؤسسية المختلفة انساقا مختلفة للحوافز . وبسبب هذا التخصص المؤسسي لا يكون هنالك أي تعارض أو تناقض بين اقتراح منظورات متباينة قصيرة وطويلة الامد (مع دلالة أن الاخيرة توفر مكاسب ديناميكية) وادراك الرؤى أو الافكار الثاقبة المكتسبة من " فرضية السوق الفعالة " . إن الترتيبات المؤسسية تعرِّف امثليات (Optima) نسبية أو محلية تحدِّد الطبيعة العامة لمكاسب بنية طريقة الادارة ، كما يناقش لاحقا في الجزء III . وحاليا بامكاننا أن نختتم هذا القسم باقتراح أن تحليل التنويع هو اكثر تعقيدا من التعميمات من التحليل المحدَّد مؤسسيا .

Local*

التطور المتعدد الجنسية

سيكمل هذا القسم مناقشة الاندماج والمنشأة بفحص ادبيات تكلفة الصفقة المطورة لتحليل الشركات متعددة الجنسية (MNCs) . ويتوجب التشديد على أن هذه المناقشة ليست بخصوص MNCs **بحد ذاتها** ، ولكن بالاحرى تركز على مجادلات التحويل داخليا ، وبشكل ممكن اثباته الاكثر سيادة أو هيمنة (Kay 1983) ، التي جرى تطويرها بشكل مستقل نوعا ما عن التقليد الوليامسونياني . وهذه المجادلات تكمل وتطور المقاربة العامة المتبناة في هذا الكتاب [4] . وسيتم فحص مسألتين عامتين : اولا ، التحويل أو التصيير داخليا (Internalization) ، والتسلسل الهرمي واللامركزية ؛ وثانيا ، التأكيد الموضوع على المعرفة الخاصة لطرف ، والذي بدوره سيؤدي إلى سلسلة مسائل ذات صلة . وستركز هذه المناقشة على تطور الصلات الافقية داخل المنشأة. وباستثناء حالة الاسواق النهائية والتسويق ، والتي سيتم فحصها في هذا القسم فإن معالجة الصلات العامودية داخل MNCs تضيف قليلا جدا ، بشكل مفاهيمي ، للمناقشة المطروحة في الفصل 5 .

ويرسم Buckley (1983,1988) تمييزا بين تطبيق تحليل تكلفة الصفقة في دراسة MNCs (التحويل داخليا أو اضفاء طابع داخلي) وذاك المطور من جانب Williamson (الاسواق والتسلسلات الهرمية) . لا يكون ضروريا أن يستتبع التحويل أو التصيير داخليا التسلسل الهرمي (Hierarchy) ، خصوصا إذا كان مدراء الفروع الاجنبية يملكون معرفة افضل عن الظروف أو الشروط المحلية . وهذه الملاحظة مفيدة ، خصوصا من منظور التفسير المتعلق بانخراط المكتب الرئيس بشكل أقل من الطبيعي في شؤون الفرع التابع ، مقارنة بعلامة الاهتداء الوليامسونيانية المتعلقة بسوق رأس المال الداخلية كما نوقشت سابقا . من ناحية ثانية ، في الوقت نفسه فإن تحطيم الصلة بين التحويل داخليا والتسلسل الهرمي يطرح عددا من المشكلات .

ويقترح Buckley أنه يمكن تخفيض تكاليف التنظيم باستخدام نسق لامركزي من اسعار الظل (Shadow Prices) . إن مدراء الفرع التابع (مركز ربح) سيستجيبون لاسعار كهذه لتعزيز اهداف أو غايات المكتب الرئيس وبشكل واضح ، فإن مفهمة التنظيم الداخلي كمشكلة امثلة مقيَّدة بهده الطريقة تندمج في مقاربة التوفير المميِّزة لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة . ولكن ، كما يوضح Hennart (1991) فإن مشكلات القياس والتبعيات المتبادلة تحد من استخدام الاسعار الداخلية كآلية سيطرة أو تحكم . وبوضوح فإن مشكلات القياس هي بالضبط تجل للعقلانية المحدودة ، والتي بدونها لا يمكن أن توجد تكاليف الصفقة . وهكذا فإن اقتراح أن المدراء المحليين يملكون معرفة افضل بخصوص الظروف المحلية يمكن أن يحول دون نسق سعر ظل يعمل بفاعلية . ويستتبع وجود التبعيات المتبادلة أنه لا يكون ضروريا أن يتصف توزيع الموارد داخل المنشأة بقابلية استبدال أو استعاضة عامة [5] ، وهذا شرط ضروري لكي تعمل انساق التوزيع غير المركزية

Internalization** Substitubility*

(Heal 1973) . إذا كانت العمليات داخل المنشأة المتعددة الجنسية تعتمد على الميزة التنافسية المكتسبة من معرفة متسمة بالخصوصية (انظر ادناه) فإنه لا يمكن أن تستبعد التبعيات المتبادلة التنظيمية .

بالاضافة إلى هذه النقاط التي تضع موضع التساؤل ملاءمة السوق الداخلي لتوزيع الموارد داخل المنشأة ، يجب ايضا أن نلاحظ التماثل بين استخدام Buckley لنسق سعر الظل ونظرية التخطيط الاقتصادي (Hennart 1986) . وهذا التشابه هو اكثر من اهتمام اكاديمي بسبب تحليل الاخيرة لطبيعة الانساق اللامركزية (انظر Dietrich 1985) . ويطرح Ellman (1968) تصنيفا ذا ثلاثة اتجاهات لانساق التخطيط : مركزية تامة ، حيث يتم اتخاذ كل القرارات في المركز مركزية غير مباشرة تامة ، حيث تتخذ كل القرارات من جانب افراد ومنشآت ولكن تكون هذه القرارات هي تلك التي امكن أن تتخذها سلطات مركزية بسبب أن الاخيرة تسيطر على قواعد ومؤشرات القرار ؛ لامركزية تامة غير مباشرة ، حيث يتم اتخاذ كل القرارات من جانب افراد ومنشآت بشكل مستقل عما ترغب فيه السلطات المركزية . ويتبع أن نسق Buckley ليس لا مركزيا ولكن بالاحرى مركزيا بشكل غير مباشر وبذلك يتسم بالتسلسل الهرمي . علاوة على ذلك ، تقيم نظرية التخطيط تمييزا بين اللامركزية المبنية على موضع أو مجال السلطة وبنية المعلومات (Heal 1973) . وهكذا حتى مع أن خلق واستخدام المعلومات قد يكون لا مركزيا فإنه لا يكون ضروريا أن يكون كذلك مجال السلطة ، وفي حالة MNCs ليس الامر كذلك إذا تم تنفيذ إدارة استراتيجية فاعلة اخيرا ، يمكن توضيح الأساس الارثوذكسي للتوزيع داخل المنشأة لـ Buckley . وبكونه مؤسسا على سلوك امثلة قصير الامد فإن أي معتقد عن تغير استراتيجي أو ميزة ديناميكية ، ذي الاهمية المركزية لـ MNCs كما تتم المناقشة بشكل موجز ، لا يمكن دمجه . وباختصار ، فإن اقتراح Buckley الذي مفاده أن التحويل داخليا لا يشمل بالضرورة تسلسلا هرميا ؛ إن هذا الاقتراح مفيد كضد للتقليد الوليامسونياني ، إلا أن صياغة القضايا اشكالية نوعا ما .

وبامكاننا الان أن نتحول إلى الفكرة العامة الثانية التي سيتم فحصها في هذا القسم : أهمية المعرفة الخاصة بطرف (Proprietary Knowledge) لمجادلات التحويل داخليا وهذا صفة مميزة موحِّدة لتطبيق نظرية تكلفة الصفقة على MNCs (Buckley and Casson 1976; Casson 1979; Caves 1982; Magee 1977; Rugman 1981; Teece 1981) ، وعادة تكون مفهومة بمعنى واسع جدا لكي تشتمل على المعرفة العملية التقنية والتسويقية والادارية (Casson 1987) . ويبنى التشديد على هذا العامل بنفس الدرجة على محاولة لفهم الحقائق المنمطة (Stylized facts) لتطور MNC (Casson 1987) مثلما على تعليل مسبق يسم التقليد الوليامسونياني . وقد يكون التشديد على معرفة كهذه منسجما مع اطار تعاقدي مبني على العقلانية المحدودة وتخصص الموجود والانتهازية ، نظرا

لأن حالات عدم تماثل المعلومات ، كما تمت المناقشة في الفصل 2 ، توجد في الاسواق للمعلومات والتي تفاقم مشكلات التعاقد . في الجانب الاخر ، لا يكون ضروريا أن تنسجم المقاربتين ، كما يناقش ادناه ، خصوصا فيما يتعلق بدور القوة الاحتكارية وحالات عدم تخصص الموجود (Kay 1992) .

وقد يتمثل مثال بسيط يتضمن معرفة خاصة بطرف ، في منشأة تملك ميزة تنافسية مبنية على معرفة عملية تقنية . ويمكن استغلال هذه الميزة في اسواق غير محلية بواسطة إما بيع / تأجير استخدامها لمنشآت محلية (منح امتياز ، منح ترخيص) أو بالاندماج افقيا في الخارج . وسيصبح الحل المبني على السوق [6] مربحا أقل بشكل تصاعدي عندما ترتفع تكاليف البحث والتفاوض والمراقبة . وتبعا لـ Buckley and Casson (1976) and Casson (1979) فإن بائع المعلومات سيخفض تأثير تكاليف الصفقة بسبب الاهمية الجوهرية لعدم تأكد المشتري . وبهدف تهدئة ظنون المشتري بخصوص نوعية المعلومات المتاجر بها ، يكون مطلوبا عائد عال على التكنولوجيا المستوردة . وهذا يستتبع سعرا أقل في جانب البائع . ومن ثم يصبح الترخيص أقل ربحا من الاستثمار الاجنبي .

وفي حين من المحتمل أن تبدو مجادلة تكلفة الصفقة هذه أنها صحيحة بمعنى منطقي ، فإنه واضح من الاطار المستخدم في هذا العمل أنها مبنية على تعليل جزئي . إن الاستشهاد بأهمية المعرفة الخاصة بطرف سيبدو مماثلا لتأكيد الأهمية الأساسية للمهارات المتسمة بالخصوصية . ومن ثم ، لا يمكن تجاهل اعتبارات المكسب ، بلغة قدرات متباينة لاستخدام الموارد بشكل مربح . وتطرح هذه الفكرة من جانب Cantwell (1991:47) .

> إن منافع أو مكاسب التحويل داخليا تنزع إلى أن تكون اكبر حيثما تبدأ كل مؤسسة تابعة أو فرعية مشاركة مع مزايا ملكية قوية ، بسبب الاحتمال المتعلق باقتصاديات تعدد النشاط ، والمكملات أو المتممات التكنولوجية وغير ذلك ... إن الحاجة إلى مزايا الملكية تنطبق على كل من المنشآت الوطنية و MNCs ، مع أنها صحيحة بشكل خاص فيما يتعلق بـ MNCs ، نظرا لأن المنشآت غير الفعالة ربما تكون قادرة على البقاء اطول في اسواقها المحلية الخاصة بها .

بالاضافة إلى ذلك يزعم Cantwell (1991:49)

> وهكذا فإن التحويل أو التصيير داخليا يقدم نظرية عن المنشأة أو عن مدى نطاق المنشأة بدلا من نموها ؛ باستثناء بقدر ما يمكن جعل أية نظرية ساكنة ديناميكية بالاشارة إلى تغييرات في المستويات ... وحتى عندما يتم الاخذ بعين الاعتبار للاعتماد أو التبعية المتبادلة المتسمة باحتكارية قلة في شكل تبادل التهديدات ، يفترض Casson (1987) حصصا سوقية طويلة الامد ثابتة ، أو بكلمات اخرى مزايا ملكية خارجية التحدد وثابتة .

إن هذه الافكار تعرب عن نفس الانتقادات بخصوص علم اقتصاد تكلفة الصفقة التي يتم توضيحها في هذا الكتاب . وربما لذلك ليس مفاجئا أن Cantwell (1991:54) يقترح توسيع اطار التحويل داخليا بهدف افساح المجال لدور نشيط للاستراتيجية الادارية بدلا من اعتبار المنشأة كمستجيب منفعل لظروف خارجية ، ويتم طرح نفس المسألة في الفصل 3 اعلاه .

وتتمثل فكرة رئيسة ثانية يتم التشديد عليها بشكل منتظم عند مناقشة المعرفة الخاصة بطرف وتطور MNC في ربط المناقشة بوسائل مختلفة للانتفاع من مواقع احتكارية ناجمة . وتملك المجادلات المبنية على القوة الاحتكارية تقليدا مديدا في ادبيات MNC ، تعود إلى وقت Hymer (1960) [7] . ولقد شددت هذه المساهمة الاولى على التطور متعدد الجنسيات كوسيلة يمكن بواسطتها تنظيم التواطؤ وبذلك تعظيم الربح المشترك . ولكن كما يشير Casson (1985) إلى ذلك ، فإن الاتحاد بين منشآت توجد في اسواق وطنية مختلفة هو فقط وسيلة واحدة لكبح المنافسة ، وايضا من الممكن للمنشآت أن تنظم اتفاقية اقتسام للسوق أو أن تشكل كارتلا . ويملك الكارتل مزايا تكلفة صفقة على اتفاقية بين اطراف مستقلة ومتكافئة (Arms-length agreement) نظرا لأن التنظيم الملموس (Tangible) يعني أنه ليست هنالك حاجة إلى اعادة التفاوض بخصوص العقود كأنها جديدة عندما تتغير الشروط أو الظروف . من الناحية الثانية ، مع ذلك ، يملك اعضاء الكارتل حافزا للغش أو للركوب المجاني (Free-ride) . بتجاهل المنع أو التقييد القانوني فإن مراقبة تلك الاتفاقيات سيكون اكثر مباشرة ، ومن ثم ستكون الكارتيلات اكثر قوة ، في تلك الصناعات المتسمة ، من بين اشياء اخرى ، بمنتوجات غير مميَّزة (Undifferentiated) ، مع نمو بطيء وتغير تكنولوجي طفيف . وفي ظروف اخرى ، تتضمن على سبيل المثال منتوجات يتم تمييزها وتغيرا تكنولوجيا مهما ، فإن تخفيض تكلفة الصفقة إلى ادنى حد ممكن يستتبع الاستغلال الداخلي للمعرفة المملوكة من جانب طرف . وهكذا يزعم (Casson 1985; Hennart 1991) بأن تطور MNC ، وليس التواطؤ ، يكون قابلا للاختزال إلى تكاليف صفقة وليس القوة الاحتكارية **بحد ذاتها** .

ومن المحتمل أن يبدو أن هنالك عيبين يتعلقان بهذه المحاولة لوضع مكاسب الاحتكار داخل اطار تكلفة الصفقة . اولا : من الممكن قلب التعليل وزعم أنه بدون مكسب الاحتكار المحتمل ستكون تكاليف الصفقة / التنظيم المختلفة أو المتباينة غير ذات صلة . وهكذا لتكرار نقطة طرحت في الفصل 3 ، فإن تحليل التنظيم الاقتصادي يتطلب تكاليف ومكاسب . ويكون للانتباه الوحيد الممنوح لتكاليف الصفقة معنى تحليليا فقط إذا افترضت مكاسب بنية السيطرة أنها خارجية ، وهذا ليس الحال فيما يتعلق بـ MNCs والقوة الاحتكارية (Yamin and Nixon 1988) . والمشكلة الثانية المتعلقة بمقارنة تكلفة الصفقة للكارتيلات والتحويل داخليا هي نفس مثال " سرقات العمال المنزليين " المناقش في الفصل

3 . إن امكانية الغش من جانب اعضاء الكارتل هي تحويل أو نقل لميزة الراكب المجاني . ولمواجهة هذا الغش يملك اعضاء الكارتل حافزا للاتحاد . من ناحية ثانية ، يمكن فقط الحصول على مزايا الاندماج بالتكاليف المتباينة لتنظيم توزيع الموارد داخليا بدلا من بواسطة الكارتل . وليس واضحا اطلاقا لماذا يجب أن يكون اختلاف التكلفة هذا سلبيا دائما عندما تتم مقارنة التكاليف العامة ما عدا العمل والمواد المباشرين وتكاليف الادارة لتنظيم الكارتل والتنظيم الدولي داخل المنشأة . بالاضافة إلى ذلك ، إذا تم افتراض أن فرق تكلفة التنظيم هذا يكون دائما سلبيا فلماذا يتم منح ذلك أهمية اكبر من المزايا النقدية لغير تكلفة الصفقة لتجنب الغش ؟ وهذا التعليل يكمن في أساس التحليل المتعلق بالشكل 3.5 (ص 91) المقترح في الفصل السابق حيث يمكن أن تؤدي وجود مكاسب احتكار إلى تنبؤات تتعلق ببنى طرق إدارة نقيضة لتلك المستنبطة من جانب نظريي تكلفة الصفقة . ولا بد أن يفترض تفسير تكلفة صفقة متسق فهما متوقعا أو قبل وقوع الحدث كاملا لمشكلات الركوب المجاني للكارتلات ولتكاليف التنظيم المتضمَّنة في ازالتها وهذا التقليص للتحليل إلى اختيار ساكن مقارن يمنع بشكل فاعل وجود العقلانية المحدودة ، وايضا الوجود المفاجئ للركوب المجاني .

وتنقل هذه المشكلات إلى تحليل المكاسب الاحتكارية المحتملة من معرفة خاصة بطرف . ويوضح Casson (1979) التعليل المعني . قد تطور منشأة تكنولوجيا جديدة ، تكون لها العوائد الاحتكارية ضرورية لاسترداد التكاليف ومن ثم تتيح المجال لنشاط ابتكاري في المستقبل . وتتمثل المشكلة المركزية للمنشأة في أن المنافسة تخفض الريوع نظرا لأن التكلفة الحدية لاستخدام التكنولوجيا تكون أقل من تطويرها [8] . واحد وسائل استخراج الفائض الضروري هو ترخيص استخدام التكنولوجيا في اسواق وطنية مختلفة . بالرغم من ذلك ، فإن هذا سيكون فاعلا فقط إذا كانت تكاليف النقل مرتفعة بشكل كاف لتقسيم الاسواق إلى اقسام و/أو إذا كانت قيود التصدير ممكنة وقانونية وإذا كان من السهل أن يحصل الابتكار على براءة اختراع [9] . في ظروف اخرى يكون الاستثمار الاجنبي (FDI) ضروريا لاستغلال المعرفة المملوكة لطرف أو بشكل خاص . ومن الواضح أن التحليل الديناميكي لهذا الوضع لا بد أن يمضي إلى ما وراء تكاليف الصفقة الارثوذكسية لنفس الاسباب مثل تلك التي تمت مناقشتها للتو فيما يتعلق بالكارتيلات .

ويمكن أن يوجد عدم تماثل ملفت للنظر هنا من حيث أنه في حين أن التحويل داخليا يكون قابلا للتفسير من منظور منافع أو مكاسب تنظيمية عالية بسبب القوة الاحتكارية والسرية ، والتي تتطلب تكاليف تنظيم / صفقة مرتفعة نسبيا للسماح باستغلال هذه المكاسب ، فإنه من المرجح أن يستخدم الترخيص تكاليف صفقة / تنظيم أقل عندما تكون منافع الاحتكار (السرية) غير مهمة نسبيا . وهذا الاستنتاج ينسجم مع استنتاج Davidson and McFetridge (1982) في دراستهما لـ 1,382 حالة نقل تكنولوجيا من جانب US MNCs . لقد وجدا أن الترخيص يرتفع مع : عمر التكنولوجيا ، وأن يكون الابتكار أقل أهمية للعمل التجاري الأساسي ،

ومع استثمار R&D أقل ، ومع خبرة اكبر للمبتكرين فيما يتعلق بالترخيص الدولي . والعوامل الثلاثة الاولى من هذه العوامل تنسجم مع اطروحة تكلفة الصفقة / التنظيم والمكسب الاحتكاري المنخفض . وينسجم العامل الاخير مع تطور جسم من المعرفة المتسمة بالخصوصية ، وبالتالي يكون مثالا عن تحليل التنويع المطروح في الفصل السابق . ويناقش Hennart (1991:87-8) عمل Davidson and McFetridge ويستنتج أن " الاختيار بين الترخيص و FDI يمكن تفسيره بواسطة الفعالية النسبية لسوق المعرفة " . ويتم تأويل الفعالية من منظور تكاليف الصفقة ـ إن الطبيعة الجزئية لاستنتاج كهذا واضحة .

> إن تكثيفا مماثلا ، إن لم يكن اكثر تطرفا ، لتحليل تكلفة الصفقة في ميدان غير ملائم تم القيام به من جانب Williamson (1985:294) :
>
> [مع تطور MNC] فإن علاقة تبادل اكثر تناغما وفعالية تنجم بشكل قابل للتنبؤ من احلال علاقة ادارة داخلية محل متاجرة ثنائية في ظل هذه الظروف المتكررة للمتاجرة حيث تملك الموجودات ، التي يكون نقل التكنولوجيا المعقدة مثالا عنها ، **طابعا خاصا إلى حد بعيد** [التشديد مضاف] .

وكما يوضح Kay (1988) فإنه تتم معارضة أو مناقضة هذا التفسير بشكل صريح أو تام من جانب أدلة تجريبية تقترح أهمية مشكلات قابلية الانتحال او الاستيلاء . ومشكلات كهذه تنشأ من عدم تخصص الموجودات المعنية ، وتشكل أساس كثير من نظرية MNC لاضفاء طابع داخلي كما نوقشت للتو .

ويمكن مناقشة مسألتين نهائيتين في هذا القسم واللتين تعززان وتكملان مادة هذا الفصل والفصل السابق . الاولى تتعلق بادخال Casson (1985,1987) التسويق واسواق المنتوج النهائي في إطار تكلفة الصفقة . وبالاضافة إلى كونها مهمة بحد ذاتها فإنها تملك دلالات لتحليل المنتوج الوسيط المميِّز لكثير من فكرة تكلفة الصفقة . وبتجاهل امكانية نقل تكاليف الصفقة (بنفس الطريقة إلى حد بعيد كما فيما يتعلق بالضرائب) . فإن المشتري ، فيما يتصل بالمنتوجات المصنوعة حسب رغبة الزبون ، يتحمل تكاليف الصفقة . وفيما يتصل بالمنتوجات المملوكة سابقا من جانب طرف اخر أو المستعملة فإن السماسرة أو الوكلاء يتحملون تكاليف كهذه . ولكن فيما يتعلق بالمنتوجات المنتجة بكميات كبيرة فإن البائعين يتحملون عادة تكاليف توزيع المورد :

> إن وظيفة التسويق ، بشكل عام تماما ، تتمثل في تخفيض تكاليف الصفقة . وبشكل ادق ، في غياب نشاط التسويق فإن عدم كفاية أو غياب المعلومات يمثل عائقا هائلا في وجه أي نوع من المتاجرة .
>
> Casson (1987:149)

وتبعا لـ Casson فإن المسألة المركزية تتمثل في أن نوعية المنتوجات والخدمات هي متغير يخلق عدم تماثل معلومات محتمل لغير صالح المستهلكين . وهذه المشكلة تكون حادة بشكل خاص للمنتوجات الجديدة والمتطورة المباعة

*Appropriatability problem

لمشترين لاول مرة لهذه المنتوجات ، وبالتالي أهمية التسويق في هذه المجالات . وتسير هذه الاهمية القصوى للتسويق جنبا إلى جنب مع تطور الشهرة التجارية . وهذه الاخيرة تتطلب بدورها ، من بين اشياء اخرى ، الحفاظ على النوعية أو الجودة . ويتيح هذا الاطار المجال لـ Casson كي يستنبط استنتاجين مهمين . الاول هو أن درجة الاندماج تتحدد بمفاضلة بين الحفاظ على الجودة أو النوعية والتنويع . إن منافع أو مكاسب التسويق ستتراكم من الاندماج بما أنه يمكن ضمان نوعية المنتوجات ، المرتبطة افقيا وعاموديا على حد سواء . وهذا يتطلب تكاليف مصاحبة للتنظيم الداخلي والتي ستكون اكبر عندما يرتفع تنوع النشاطات المدارة . وبقدر ما تكون مشكلة التنويع هذه اكثر حدة بقدر ما يكون اكبر الحافز لاستخدام متعاقدين ثانويين ، وبالتالي سيتم القيام بمناقشة اخرى واكثر تفصيلا لهذه المسائل في الفصل القادم . ويتمثل الاستنتاج الثاني الذي استنبطه Casson في أن اعتبارات التسويق هذه تستتبع أن مفاضلة توجد والتي فيها " تخلق تكاليف صفقة اكبر في اسواق المنتوج الوسيط تكاليف صفقة أقل في اسواق المنتوج النهائي ، والعكس صحيح " Casson) (1987:140 . وهكذا يمكن إلى حد ما تحويل أو نقل تكاليف إدارة توزيع الموارد داخل المنشأة لما فيه فائدتها ، كما يحدث في حالة تطور إدارة الجودة الكلية كما تمت المناقشة في الفصل 4 .

إن هذه الافكار العميقة المطروحة من جانب Casson مفيدة ، إلا أن الموقف المتطرف المتسم بالاعتماد على تكاليف الصفقة يخلق مشكلات . إنه واضح من اقتصاديات ادبيات الاعلان والدعاية أن النشاطات الترويجية ، خصوصا في الاسواق المتسمة باحتكارية قلة ، يمكن أن تعزز نواقص سوقية وبالتالي أن تؤكد أو تبرز القوة الاحتكارية (انظر ، على سبيل المثال ، Comanor and Wilson 1974) . وهكذا لا يمكن ببساطة تقليص التسويق إلى مكسب فعالية تكلفة صفقة نظرا لأن التحويلات من مستهلكين إلى منتجين تكون ايضا ممكنة ؛ كما تمت المناقشة في الفصل 3 : بالتسليم بوجود تكاليف الصفقة فإن تأثيرات القوة تكون مستفحلة أو متأصلة . ويتبع أنه يكون ضروريا أن يتم تطوير مفاضلة Casson . إن الحفاظ على الجودة أو النوعية يتضمن تكاليف صفقة / تنظيم **اعلى** بسبب التنويع والتسويق ، إلا أن السيادة السوقية الناجمة تتيح المجال لمكاسب مرتفعة من منظور تحويلات احتكارية لمصلحة المنشأة . وهكذا لا يمكن مجددا تفسير اضفاء طابع داخلي من منظور تكاليف تنظيم ـ صفقة أقل . ايضا ، لا يتم تحقيق نقل تكاليف الصفقة ـ التنظيم خارج التنظيم بمعنى حرفي ولكن يمكن أن يفهم بنفس الطريقة إلى حد بعيد مثلما يمكن تحويل أو نقل ضرائب . إن القدرة على تحويل ضريبة ، أي مدى أي ارتفاع في السعر ، تعتمد على مرونتي الطلب والعرض في الإطار الارثوذكسي . ويمكن تأويل هاتين المرونتين كمقياسين موجزين لنطاق السيطرة على شروط أو ظروف السوق . وفي نطاق بيئة مؤسسية يمكن استخدام مقاربة مماثلة ـ القدرة على التأثير في قوى اقتصادية اخرى يعتمد على تكاليف

Sub- contract** Good will*

ومكاسب بنية طريقة الادارة (حالات عدم تماثل معلوماتي ، تخصص الموجود وغير ذلك) . ويتبع أنه يمكن تحويل تكاليف الصفقة ـ التنظيم ، عن طريق مكاسب اعلى لبنية طريقة الادارة ، والذي يعتمد نطاقه على سيادة نسبية **بالمقارنة مع** شركاء تجاريين .

والمسألة الاخيرة التي يمكن ذكرها هنا توضح نقطة مطروحة في القسم الاخير . تواجه MNCs مشكلة واضحة فيما يتعلق بمعالجة الفروق الثقافية بين البلد الوطن والبلد المضيف ، وهو الامر الذي يزيد تكاليف المتابعة عن كثب (Hennart 1991: 107) . وبشكل ادق توجد مفاضلة بين تكاليف متابعة اضافية و تكاليف الانتاج / التوزيع . بشكل اكثر تفصيلا ، إن دخول سوق جديدة بعملية اقتناء يستتبع أنه لابد من قولبة أو تشكيل ثقافة الشركة القائمة . وستكون هذه المشكلة أقل خطورة فيما يتعلق بدخول ميدان خال من شركة مماثلة ، وأقل ايضا في حالة مشروع مشترك . وبشكل اكثر عمومية ، لا بد من ادراك ترتيبات مؤسسية متباينة في تحليل التنظيم الاقتصادي نظرا لأن الثقافات المختلفة ، بتكرار نقطة سابقة ، تجسد ترتيبات حافزية مختلفة والتي تجعل ممارسة الادارة تتحدد داخليا .

خلاصة

يمكن تلخيص المجادلات الرئيسة المطروحة في هذا الفصل كما يلي .

1 إن اطروحة سوق رأس المال الداخلية لـ Williamson هي تفسير غير مقنع لتطور التكتل منطقيا وفي ضوء الادلة بخصوص دافع الادارة وسلوكها على حد سواء .

2 وكبديل ، تم التشديد على الطبيعة المحدَّدة مؤسسيا للتكتل ، ووجد خصوصا أن تفسيرا مبنيا على انتهازية الادارة العليا والعقود بين اطراف مستقلة ومتكافئة في حالة مؤسسات مالية ؛ وجد أنه اكثر اقناعا ، على الاقل في UK و US .

3 إن ادبيات MNC عن التسلسلات الهرمية واللامركزية ، في حين أنها نيوكلاسيكية بافراط ، هي وزن معارض مفيد لحالات الجمود التنظيمية في تحليل الشكل - M الوليامسونياني .

4 إن ادبيات تكلفة الصفقة عن MNC ، وتشديدها على المعرفة المملوكة بشكل خاص لطرف ، تنطوي على افكار عميقة مهمة من منظور الاهمية الأساسية والطبيعة المستوطنة للقوة الاحتكارية . ولكن ، إن الاعتماد الوحيد على أي منظور تعاقدي هو امر ناقص تحليليا ويخلق استنتاجات مضلِّلة . وهكذا فإن اقتصاديات تكلفة الصفقة هي بشكل محتوم ليست نظرية كاملة عن التنظيم الاقتصادي .

الفصل 7

شبه الاندماج والمنشأة

لم تمتد المناقشة بخصوص حدود المنشأة في الفصول 6-4 إلى ما وراء وجهة النظر الاقتصادية التقليدية التي تستنبط أو تقيم تمييزا واضحا بين المنشآت والاسواق . إن الاخيرة تتسم بعلاقات غير شخصية بين اطراف متكافئة ومستقلة ، مع كون تدفقات المعلومات مبنية على الحجم أو المقدار والسعر ؛ في حين تتضمن الاولى التنظيم والتعاون المباشرين داخل وحدة قابلة للتحديد ، مع تدفقات من معلومات نوعية . من ناحية ثانية ، وبشكل يمكن مجادلته فإن هذا الاطار المتشعب هو تبسيط مفرط ليس بامكانه أن يأخذ بعين الاعتبار المجموعة المعقدة من المؤسسات الاقتصادية التي تتضمن علاقات تعاونية طويلة الاجل بين وحدات مستقلة . لقد ادرك نظريو تكلفة الصفقة الأهمية المتباينة لهذه العلاقات " غير العادية " . ويزعم (1985:83) Williamson أنه كان سابقا يؤيد فكرة أن الصفقات ستتجمع في الحدين : السوق والتسلسل الهرمي ، وتكون الاشكال الوسيطة غير مستقرة ، إلا أنه اصبح مقتنعا بشكل متنام أن الصفقات في المدى (Range) المتوسط اكثر شيوعا بكثير [(1)] . بالمثل ، يجادل (1987) Casson ، فيما يتعلق بالشركات المتعددة الجنسية ، بأن بدائل لاضفاء طابع داخلي ، مثل منح امتياز والتعاقد الثانوي أو من الباطن ، والمشاريع المشتركة والكارتيلات ، تستخدم بشكل اكثر انتظاما . وستكون بنى طرق الادارة البديلة هذه موضع اهتمام هذا الفصل . وبشكل اولي ستركز المناقشة على توضيح ما هو المقصود بشبه الاندماج والمسائل ذات الصلة . ويلي ذلك اخذ تفسيرات تكلفة الصفقة بعين الاعتبار . وربما بشكل محتوم ، بالتسليم بمحتوى فصول سابقة ، سيتم اكتشاف أن هذه التحليلات تعاني من نواقص : لذلك يتم تطوير منظورات بديلة .

طبيعة شبه الاندماج

إن بنى طرق الادارة التي توحِّد سمات من المنشآت والاسواق يمكن أن تتعلق بكل نشاطات المنشأة أو أي نشاط لها : البحث ، الانتاج و / أو التوزيع ـ التسويق . وقد اقترحت مصطلحات كثيرة لوصف البنى والعمليات المشمولة : عقود سوقية تجارية غير قياسية (Williamson , 1983) ؛ اتحادات (Alliances) استراتيجية (Badaracco , 1991) ؛ اسواق منظَّمة أو مدارة (Butler and Carney 1983, Lundvall 1988) ؛ اقامة شبكة تبادل خدمات ومعلومات (Networking) (Thorelli 1986) ؛ التبادل أو التعاقد العلاقاتي (relational)

*أو ائتلافات استراتيجية

(Johnston شراكات قيمة مضافة ؛ (Dore 1983, Goldberg 1980, Williamson 1985)
(and Lawrence 1988 ؛ شبه اندماج (Blois 1972, Monteverde and Teece 1982b)
.

وبهدف توحيد اللغة الاصطلاحية التي سيتم استخدامها فإنه سيتم تبني المقاربة اللاحقة هنا . بتجاهل دور الدولة (والذي سيتم دمجه في الفصل 10) ، فإن توزيع الموارد يتضمن ثلاث بنى طرق إدارة : الاسواق ، والتسلسلات الهرمية والشبكات (Networks) (Thompson et al 1991) . وكل واحدة من بنى الادارة هذه ، عندما تؤخذ بعين الاعتبار بشكل مستقل ، تملك خصائصها أو صفاتها الخاصة بها. إن اقامة شبكة يتضمن الثقة والتعاون المتبادلين مع منظور طويل الاجل وكودات سلوك يتم احترامها . ويمكن فهم تطور هذه الصفات المميزة من منظور لعب مكرر للعبة معضلة السجين (Axelrod 1984) . وتشير مقاربة اللعبة النظرية هذه إلى نقطتين مهمتين . اولا : يتطلب التطور التدريجي لاقامة الشبكات أن تكون الاطراف معتمدة بشكل متبادل على الموارد المتحكم بها من جانب كل طرف اخر، وهو الامر الذي يستتبع أن هنالك مكاسب سيتم الحصول عليها بتجميع الموارد المشمولة في صندوق مشترك (Powell 1990) . ثانيا : إنها تشير إلى أن التعاون والثقة يمكن أن يتعايشا مع سلوك السعي وراء المصلحة الذاتية بدلا من أن يكونا صفتين تستبعد احداهما الاخرى بشكل متبادل [(2)] . وهكذا ، فإن مسلمة "الانتهازية" لـ Williamson ، كما تمت المناقشة في الفصل 2 من هذا العمل ، غير ملائمة كمبدأ مركزي فيما يتصل باقامة الشبكات لتبادل الخدمات والمعلومات . وسيكون السلوك المتسم بالسعي قصير الامد وراء المصلحة الذاتية أو الخاصة غير ملائم نظرا لأنه عندما تظهر المنازعات فإن الاعتماد المتبادل للاطراف يستتبع أن "الحوار" وليس " الخروج" (Hirschman 1970) يسود الاستراتيجيات . وتتمثل مسألة ذات صلة في أن اليات الاقرار أو المصادقة غير الرسمية تأخذ دورا اكثر أهمية مع إما ارتباط الثقة المجسدة في عملية تبادل الخدمات والمعلومات (Bradach and Eccles 1989) بعلاقات شخصيـة أو ارتباطها ببنى رسمية (مثلا ، مقتنيات بينية Cross-holdings مالية) .

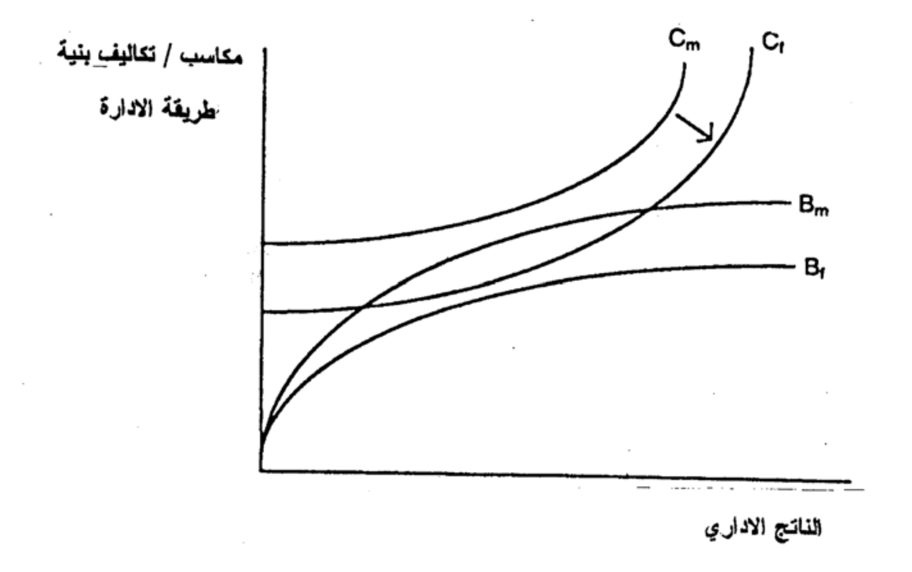
وفي حين تصف الفقرة السابقة الصفات المميزة العامة لاقامة شبكات تبادل الخدمات والمعلومات ، فإن اشكالا معينة سيتم تحديدها بتفاعلات مع الاسواق والتسلسلات الهرمية . وهذه ليست وجهة نظر اصلية نظرا لأن صفات المنشأة ـ السوق المختلفة ، من منظور اشكال المنافسة والاهداف والسياسات المتبناة من جانب المنشآت ، هي جانب قياسي في علم الاقتصاد الجزئي (Microeconomics) . بالاضافة إلى ذلك ، فإن منطقة التقابل أو الالتقاء والتأثير للمنشآت والاسواق ، سواء كبنية أو كأداء ، تدعى اندماجا ـ كما تمت المناقشة في الفصلين السابقين . وباتباع هذا المنطق يمكن تسمية منطقة اللقاء والتأثير بين المنشآت والاسواق وشبكات تبادل الخدمات والمعلومات بشبه اندماج .

Value-added Partnership*

في هذا الطور ، فإن ثلاثة اشكال مختلفة من شبه الاندماج جديرة بالذكر : المشاريع المشتركة (Joint Ventures) ، المنطقة الصناعية المارشاليانية (نسبة إلى Marshall) ، والتعاقد الثانوي / منح امتياز . وقد يتسم الشكل الاول بشركاء احتكاريي قلة (Oligopolistic) . والثاني بنية مقسمة إلى اجزاء أو عناصر بسيطة مع اقتصاديات خارجية أو تكتل . اخيرا ، يتضمن التعاقد الثانوي / منح الامتياز مزودين / مخازن تبيع منتوج منشأة معينة مقامة داخل ميدان التنافس الاستراتيجي لمنشأة مركزية ، ومن ثم قد يتم تبني صفات هرمية . باختصار أنه من غير ملائم التعميم من شكل واحد معين لشبه الاندماج والذي يعتمد على مجموعة معينة من الظروف [3] . وقد يكون مفيدا أن يتم ذكر أن نفس النقطة قابلة لأن تنطبق بشكل اكثر عمومية . على سبيل المثال ، يمكن تنظيم الاسواق بطرق مختلفة . وبالتالي فإن اشكالا معينة لعملية تبادل الخدمات والمعلومات يمكن أن تطيل (أو تختصر) الافاق الزمنية المشمولة في عمليات السوق ، وهي مسألة سيتم تناولها في الفصل 10 . بالمثل ، فإن وجود أو غياب الثقة والتعاون يمكن أن يؤثر على ديناميكيات التسلسلات الهرمية داخل المنشأة . وكما تمت المناقشة في الفصل 4 ، وإلى حد ابعد في الجزء III ، فإن الاستخدام الفاعل للتنظيم من نمط الزمرة (Clan type) (Ouchi 1980) داخل تسلسلات هرمية ، يتطلب علاقات وثقة طويلتي الامد ، بدلا من سلوك السعي وراء المصلحة الخاصة قصير الامد مع متابعة عن كثب تفصيلية .

ومن المحتمل أن يبدو أن هنالك طريقتين لدمج شبه الاندماج في الاطار العام الموصوف في الفصل 3 . وتتمثل طريقة مقترحة سابقا في افتراض بنية طريقة إدارة مجردة ثالثة (مثلا شبكات) مع مكاسبها وتكاليفها المرافقة ، والتي يمكن مقارنتها مع المنشآت والاسواق . ولهذا ميزة استتباع أن عملية تبادل الخدمات والمعلومات ، ولذلك ، على سبيل المثال ، عمليات سوق منظَّمة أو لها بنية (بدلا من مجردة) مهمة دائما (ومع ذلك غير مدركة إلى حد بعيد من جانب الاقتصاديين) . من ناحية ثانية يتمثل العيب فيما يتعلق بهذه المقاربة في أنها لا تعرب عن طريقة تجلي شبه الاندماج عادة كما يتطور من مشكلات تكون واضحة فيما يتعلق بالمنشآت والاسواق ويوحِّد سمات من كلتيهما للتغلب على المشكلات المشمولة . وبالتالي فإن تعليقا نظريا ، وإلى حد ما تطورا تاريخيا ، يستتبعان أنه يمكن تقديم شبه الاندماج كما طرح في الفصل 3 ويعاد انتاجه هنا كالشكل 1.7 .

أن السمتين المهمتين للشكل 1.7 هما $B_m > B_f$ و $C_m > C_f$. وبالتالي من منظور تكلفة الصفقة فإن المنشآت تكون اكثر فعالية ، ولكن عندما يتم اخذ مكاسب توزيع الموارد بعين الاعتبار فإن الاسواق مربحة اكثر . وكما يتم رسم الشكل 1.7 ، فإن التنظيم داخل المنشأة للصفقة موضع الاعتبار يكون غير ممكن التحقيق أو غير واقعي ($C_f > B_f$ على كل مستويات نشاط الادارة) . وسيتم توضيح اسباب هذا بشكل تفصيلي ادناه ، إلا أن امكانية واضحة يمكن أن تتضمن مدخلا



الشكل 1.7 شبه الاندماج

(Input) يحتاج إلى مهارات متخصصة بشكل مرتفع لا تكون متاحة للمنشأة . ويتبع أن الحصول أو الشراء من الخارج يكون مربحا اكثر كما يوضح ذلك بالوضع النسبي لمنحنيي المكسب . إلا أن العلاقات المبنية على السوق تملك دلالات تكلفة صفقة والتي تجعل التدبير الخارجي غير واقعي ($C_m > B_m$ عند كل مستويات نشاط الادارة) . وما قد يكون متضمَّنا هنا يتمثل في اعداد صغيرة من المتاجرات بمصاحبة حالات عدم تماثل معلوماتي وهو امر يكون ممكنا بالتسليم بصفات المهارة المذكورة للتو . إلا أن استراتيجية شبه اندماج تتضمن علاقات طويلـة الاجل وتطور الثقـة بين شركاء تجاريين ستحرك C_m إلى اسفل نحو C_f (كما يشار إلى ذلك بالسهم) وبذلك تجعل علاقات اقتصادية ممكنة التحقيق أو واقعية .

ويكون ضروريا اجراء تعديل واحد على هذا التحليل العام لشبه الاندماج . لتسهيل العرض رسم الشكل 1.7 بحيث يكون كل من التنظيم السوقي وداخل المنشأة غير واقعيين ، وبالتالي **لا بد** أن يحدث شبه الاندماج إذا كان يتعين أن يحدث النشاط الاقتصادي . إلا أن هذا يبسط بشكل مفرط التحليل إلى حد أن ميزة خبرة أو ميزة تنافسية يكون هذا مبنيا عليها ، لا تكون خارجية التحدد وبالتالي قد تطور مهارات عامـة اكثر (ثانوية) لجعل النشاط الاقتصادي المبني على السوق

(وليس على شكل شبكة) ممكنا . وقد يكون هذا مهما بشكل خاص إذا كان من الصعب أن تتطور الثقة والعلاقات طويلة الاجل بين وحدات مستقلة بسبب ، مثلا ، تقاليد متعارضة . وفي الاقتصاديات التي تكون تنظيميا اكثر ابتكارية ، فإن استراتيجيات شبه الاندماج بمصاحبة مستويات فعالية تقنية اعلى ، بسبب مهارات متطورة اكثر ، يمكن أن تنشأ عن منشآت تسعى وراء ربح (طويل الاجل) ، كما يبدو أنه ظهر بطرق مختلفة في شمال ايطاليا وفي اليابان (Best 1990; Johnston and Lawrence 1988) . ولكن بالتسليم بالتطور التنظيمي الناجح ، فإن الضغوط التنافسية ستحرك منحنيي التكلفة ـ المكسب إلى المواقع المبينة بالشكل 1.7 للمنشآت غير الابتكارية ، والتي ستفرض إما انتشارا تنظيميا عاما أو اختفاء منشآت ، في الصناعات ذات الصلة ، المبني على اسواق ـ منشآت منفصلة . ومشكلة لافتـة للنظر هنا تتعلق بالسياسات الاقتصادية التي قد تكون ذات صلة بتعزيز نشاط ابتكاري طويل الاجل ، وتتم مناقشة هذه المسألة في الفصل 10 .

وسواء يتم تبني التحليل البسيط أو الاكثر تاريخيا ، فإن الدلالة لتحليل بنى طرق الادارة هي نفسها . لابد أن ينبى وجود شبه الاندماج على مكاسب التنظيم الاقتصادي وايضا على تكاليف الصفقة ـ التنظيم . وستطور هذه الفكرة بشكل تفصيلي في باقي هذا الفصل .

شبه الاندماج وتكاليف الصفقة

يقدم Williamson (1985) تحليل تكلفة الصفقة الاكثر عمومية لشبه الاندماج ، ومن ثم سيبدأ هذا القسم بعمله . إنه متجذر في مقاربته العامة لبنى طرق الادارة كما وصفت في الفصل 2 . بالتسليم بوجود العقلانية المحدودة وتخصص الموجود والانتهازية فإن تكاليف الصفقة ستوجد . وعندما يكون تخصص الموجود وعدم التأكد وتكرار الصفقة جميعها عالية ، فإن التنظيم الداخلي سيخفض تكاليف الصفقة. بيد أن المنشآت تعتمد على حوافز (بيروقراطية) ذات قوة ضعيفة ولا يمكن أن تتبنى بالفعل الحوافز ذات القوة العالية للاسواق ومن ثم ستكون خسارة فعالية متنامية من اندماج متتابع واضحة . ويتبع أن مستويات عالية من تخصص الموجود ، مع التكيف المرافق ومتطلبات الامن المرافقة للبيروقراطية ، يمكن توحيدها مع حوافز عالية القوة إذا تم تبني استراتيجيات شبه الاندماج .

إن مشكلة مركزية فيما يتعلق هذا التحليل هي مشكلة والتي هي فكرة تعاود الظهور في هذا العمل : بهدف تفادي تعليل يتسم بالحشو لا بد أن يفترض علم اقتصاد تكلفة الصفقة أن الصفات (أو المكاسب) المميزة للصفقة لا تتغير عند مقارنة بنى طرق الادارة . إن استخدام الحوافز عالية ومنخفضة القوة يستتبع أن صفات الصفقة المميزة تتغير . تأمل فيما يلي :

بالحوافز عالية القوة اشير إلى وضع مطالبة بالمتبقي حيث ينتزع الوكيل ، سواء باتفاق أو في ظل التعريف السائد لحقوق الملكية ، تدفق عائد صاف وتكون المقبوضات و / أو التكاليف الاجمالية لذلك التدفق متأثرة بالجهود المبذولة من جانب الوكيل الاقتصادي .
(Williamson 1985:132)

باختصار ، إن التغيرات في المقبوضات و/ أو التكاليف الاجمالية (أي مكاسب الصفقة) ذات أهمية أساسية للتحليل . بالواقع فإن التحليل الوليامسونياني لشبه الاندماج يقترح نفس الوضع النسبي للمنحنيات كما رسمت بالشكل 1.7 ، أي $B_m > B_f$ و $C_m > C_f$. وهذا يمثل عدم اتساق رئيس في اطار يعتبر أنه مبني على تكاليف الصفقة . واهتمام مركزي لهذا الفصل يتمثل في تبيان أنه إذا طور الاطار لدمج المكاسب بطريقة صريحة أو مباشرة ومتسقة فإن مركز الجاذبية التحليلي يتغير بشكل مهم . ويوجد عدم الاتساق المقترح هنا ، بطرق مختلفة ، في كل مناقشات تكاليف الصفقة بخصوص الاشكال المختلفة لشبه الاندماج . وسيفحص باقي هذا القسم هذه المادة بفحص عن كثب ، تباعا ، لـ : التواطؤ ، والمشاريع المشتركة ، ومنح الامتياز والتعاقد الثانوي .

لقد تمت مناقشة تحليل تكلفة الصفقة للتواطؤ (Collusion) ، المقترح من جانب Casson (1985) ، في الفصل 6 وبالتالي يمكن تناوله بشكل موجز هنا . وفي ذلك الفصل تم تبيان كيف يمكن اختزال وجود الكارتيلات ، بدلا من العلاقات بين اطراف متكافئة ومستقلة أو اضفاء طابع داخلي ، (بشكل مفترض) إلى عوامل تكلفة الصفقة . بالرغم من ذلك ، فإن وجه القصور المركزي لهذا التحليل يتمثل في افتراض ضمني ، ولكن ضروري ، مفاده أن المزايا الاحتكارية خارجية التحدد . وهذا يعني أن مشكلات التفاوض والمراقبة تشتت ريوعا اجمالية معطاة . وهكذا تعتبر مكاسب الفعالية من منظور تخفيض تكاليف التفاوض والمراقبة إلى ادنى حد ممكن وهي التكاليف التي ستظهر بمصاحبة بنى طرق الادارة مختلفة . بكلمات اخرى فإن التحليل ساكن ومبني على توازن تنظيمي ، أي ليس هنالك أي حافز لاعادة توزيع الجهد الاداري بين مهام مختلفة . في الامد القصير ، إذا حدثت إعادة توزيع كهذه فستكون هنالك حركة حول منحنيات التكلفة والمكسب مستتبعة أن الريوع الاجمالية ليست خارجية التحدد . في الامد الطويل يمكن جعل الانتاج و / أو صفات سوق المنتوج يتحددان داخليا ، تقريبا بفاعلية بالاعتماد على بنى طرق ادارة معينة . وهذه العوامل الديناميكية ، حيث تجعل ترتيبات مختلفة الميزة التنافسية داخلية التحدد ، ذات أهمية خاصة لفهم شبه الاندماج ، كما سنرى ادناه .

ويتم تطوير تحليل مماثل للتحليل الموصوف للتو للتواطؤ بهدف تعليل المشاريع المشتركة . ويتم اقتراح تفسير تكلفـة صفقة من جانب Hennart (1991) . افترض أن انتاج خدمة معينة أو منتوج معين يتطلب نوعين من المعرفة ، x و y ، مملوكتين من جانب X و Y . إذا كانت x قابلة للتسويق فعليا بدون تحمل تكاليف صفقة عالية ، ولكن ليس y ، فسيتم توحيد مدخلي المعرفة من

Residual claim*

جانب Y ، مع قيام X بترخيص x لـ Y . وسيظهر العكس إذا كانت y قابلة للتسويق أو للعرض في السوق ولكن ليس x . من ناحية ثانية ، إذا كان المدخلان كلاهما غير قابلين فعليا للعرض في السوق ، بدون تحمل تكاليف صفقة عالية بشكل مفرط ، فإن هذا يوفر شرطا ضروريا لظهور مشروع مشترك .

إن سوقي معرفة عملية فاشلتين يمكن أن توفرا شرطا ضروريا لمشاريع مشتركة ، ولكن بالمثل فإن الاخفاق السوقي يمكن تسويته بواسطة اضفاء طابع داخلي . ويجادل N. M. Kay (1991) أنه من منظور جانب العرض ، أو تكلفة الصفقة ، فإن اضفاء طابع داخلي سيكون دائما الاستراتيجية المفضلة . ستكون تكاليف التفاوض والتساوم والمراقبة اعلى في حالة أي مشروع مشترك . بالاضافة إلى ذلك ، سيوجد نسق سيطرة مزدوج ، واحد لكل شريك . اخيرا ، إن المشاركة في المعلومات في حالة أي مشروع مشترك ، تطرح امكانيات الاستيلاء من جانب شريك في مشروع مشترك . ويتبع أن تطور المشاريع المشتركة يتطلب أن يتم بطريقة ما إعاقة أو احباط استراتيجية اضفاء طابع داخلي المفضلة . ويمكن أن يحدث هذا الاحباط بعدد من الطرق . يمكن أن تقيد الحكومة نشاط الدمج ـ الاكتساب . وقد لا يكون بالفعل من الممكن الحصول على شريك محتمل . وقد تكون المعرفة العملية التي يترتب استخدامها بشكل مشترك جزءا لا يتجزأ في تشكيلة اوسع من الموجودات مملوكة من جانب شريك محتمل ، وقد يكون اضفاء طابع داخلي لذلك عقلانيا نسبيا أو محليا ولكن غير عقلاني بشكل مطلق من وجهة نظر الشركة . بالمقابل ، يمكن أن يزيد اضفاء طابع داخلي تكاليف الادارة بشكل مهم بسبب ثقافات إدارية غير متناغمة (Hennart 1991;Kay N.M. 1991) . وبتجاهل قيود الحكومة سيبدو أن هذا التحليل متسق مع الاطار العام الموصوف اعلاه والمرسوم بالشكل 1.7 ، أي $C_m > C_f$ و $B_m > B_f$. وتأخذ اللامتساوية الاولى بعين الاعتبار فكرة Kay التي مفادها أن اضفاء طابع داخلي يكون دائما الاستراتيجية المفضلة ، إلا إن تأثيرات المكسب تستتبع النقيض . بالاضافة إلى ذلك يمكن أن تخلق المشاريع المشتركة ديناميكية شهرة وثقة (Casson 1987; Buckley 1988) والتي يمكن أن تسمح لـ C_m لأن يتحرك إلى اسفل نحو C_f . أو بصياغة الامر بكلمات اخرى : ستنشأ اوضاع رهينة متبادلة ، بسبب الانفاق المشترك على تطوير الموجود ، والتي ستؤدي إلى تراصف أو تنظيم محسَّن للحوافز (Kogut 1988) .

يمكن طرح تعليقين بخصوص هذا المنظور عن المشاريع المشتركة . اولا : لكي يكون التحليل مبنيا على تكاليف الصفقة لا بد أن يكون ساكنا ، لنفس الاسباب مثل تلك التي تمت مناقشتها فيما يتعلق بالتواطؤ . وهذا يمثل مشكلة نظرا لأنه يتم استخدام المشاريع المشتركة بشكل منتظم لتطوير مزايا تنافسية ـ احتكارية واحتمال ربح ، كما تتم المناقشة ادناه . ثانيا : في حين أن ادخال الشهرة والثقة بين الشركاء هو تطور مفيد فإن هذا يمثل شكل استثمار في موجودات بشرية .

*او الاتحاد ** Global

واستثمار كهذا يستتبع أن صنع القرار غير قابل للفصل زمنيا ، وهذا يمثل مشكلة لاطار مبني على امثلة (Optimization) ساكنة مقارنة قصيرة الامد ، كما هو علم اقتصاد تكلفة الصفقة . وما أن يتم تبني منظور الاجل طويل فإنه يصبح واضحا أن المشاريع المشتركة تملك مزايا من منظور تطوير قاعدة المعرفة للشركات وبذلك تطوير قدرات الانتاج و / أو قدرات السوق - المنتوج (بدلا من افتراضها خارجية التحدد) .

إن التوتر بين استخدام شبه الاندماج لخلق مزايا بدلا من أن يكون منطقه مبنيا على تنظيم قدرات معطاة ؛ إن هذا التوتر يوجد ايضا في مناقشات منح الامتياز والتعاقد الثانوي . وفيما يتعلق بهذا الاول فإن مسح Wright (1988) لادبيات تكلفة الصفقة يبدو أنه يتسق مع المقاربة العامة المتبناة من جانب Williamson والتي تشدد على المفاضلة بين حوافز عالية وضعيفة القوة . وسيكون منح امتياز بديلا ، يملك فرص النجاح ، عن اضفاء طابع داخلي في ظروف معينة . اولا : لابد أن تحديدا واضحا وكاملا لعقد الامتياز يكون ممكنا . ثانيا : لا بد أن تمنح العقود متلقي الامتياز الحافز للاداء ، وهو أمر يتم تسهيله بمكانة مطالبة بمتبقي ، وعندما يكون تكرار العمل التجاري عاليا لتفادي ركوب مجاني فيما يتعلق بعوامل النوعية أو الجودة . اخيرا : لا بد من تفادي تقبل غير فعال للمخاطرة ، وبالتالي قد يكون استثمار ذو مخاطرة منخفضة اكثر ملاءمة فيما يتعلق بمنح امتياز .

وتتمثل النقطة الاولى التي يمكن طرحها بخصوص هذا المنظور عن منح امتياز في أن استخدام مجادلة " مكانة مطالبة بمتبقي " يستتبع أن $B_m > B_f$ لاسباب طورت سابقا . وتستتبع الشروط الاخرى أن تكاليف المتابعة قد تكون أقل في حالة منح امتياز بدلا من اضفاء طابع داخلي أو جعل الامر داخليا ، خصوصا عندما تكون مشتتة المخازن التي تبيع منتوجات شركة معينة ، وهو الامر الذي يزيد تكاليف التسلسل الهرمي ، أي $C_f > C_m$. وبالتسليم بهاتين اللامتساويتين فإن العلاقات المبنية على السوق بين اطراف مستقلة ومتكافئة ستسود الخيارات التنظيمية . وبالتالي إما أنه غير مناسب أن يتم تصنيف منح الامتياز كشكل لشبه الاندماج ، أو أن تحليل تكلفة الصفقة غير مقنع نظرا لأنه ليس هنالك شيء لتمييزه عن توزيع بين اطراف متكافئة مستقلة . والامكانية الاخيرة اكثر ترجيحا بشكل يمكن مجادلته نظرا لأنه يمكن وصف منح الامتياز ، كما يوضح Wright (1988) ، " كعلاقة وسيطة تتعلق بالصفقة " .

وإطار بديل لفهم السبب الرئيس لمنح الامتياز يمكن اشتقاقه من منظورات اخرى متاحة تزيل حالات عدم الاتساق المذكورة للتو . يحلل Bonanno and Vickers (1988) الربحيات النسبية للاندماج الامامي (Forward Integration) ولمنح الامتياز في اسواق تتسم باحتكار قلة . إذا انتج المصنِّعون منتوجات بديلة ، وعندما تكون الاسعار متغيرات استراتيجية ، فإن الفصل العامودي يحث سلوكا " وديا " من المنشآت المزاحمة . إذا رفع مصنِّع اسعار

Arms-length relation*

الجملة فإنه من المرجح أن ترتفع ايضا اسعار المنتوج النهائي لمنتوجات تنافسية في حالة علاقات تتسم بالامتياز نظرا لأن الالتزام يكون قابلا للملاحظة بشكل عال واصعب لكي يتم ابطاله مما في حالة التنظيم الداخلي . بناء على ذلك ، تكون الاسعار ، والارباح ، العالية اكثر في مصلحة المصنِّعين الفردية والعامة [4] . من ثم ، باستخدام هذا الاطار ، فإن الشكل التنظيمي يؤثر في مزايا الاحتكار بدلا من مجرد توزيع ريوع محددة مسبقا . بالطبع ، فإن مسلمة ضمنية هي أنه يمكن ابرام عقد منح امتياز بحيث يستطيع المصنِّعون انتزاع ارباح قصوى من متلقى الامتياز ، وهو الامر الذي يتضمن اعتبارات تكلفة صفقة . وسيكون تحقيق عقد ، أو ترتيب ، كهذا اسهل في حالة التنظيم الداخلي بدلا من مخازن غير تابعة مبنية على السوق تبيع منتوجات شركة معينة ، وبالتالي $C_m > C_f$ ، وهو متطلب لشبه الاندماج بدلا من توزيع تقوم به اطراف مستقلة ومتكافئة . وسيتم لاحقا في هذا الفصل مناقشة كيف يصبح متلقو الامتياز مثبتين أو مكبلين بعلاقات ، مؤديا ذلك إلى تكاليف صفقة تصبح اقرب إلى تلك الملائمة للمنشآت بدلا من الاسواق (C_m يتحرك إلى اسفل نحو C_f) .

ويقترح ايضا Vernon and Graham (1971) تحليلا وثيق الصلة هنا . وكما تمت المناقشة في الفصل 5 يبينان أن الحافز الاحتكاري للاندماج أماميا يعتمد على طبيعة تكنولوجيا الانتاج . وفي حالة نسب متغيرة يكون من الممكن للمنشآت الطالبة أو المستخدِمة أن تستعيض بعيدا عن مدخلات مسعَّرة احتكاريا ، لذلك ستتراكم مكاسب (خاصة) إذا اندمج الاحتكاري اماميا أو دخل مجال عمل زبائنه . وفي حالة تكنولوجيا نسب ثابتة ، فإن امكانيات الاستعاضة ، وبالتالي مكاسب اضفاء طابع داخلي لا توجد . وفي حالة احتكار طالب أو مستخدِم فإن الاسعار النهائية ستهبط بمصاحبة الاندماج (Davies 1987; Waterson 1984). وواضح أن الاستعاضة بموزعين ـ تجار مفرق ستعاق في حالة صفقة منح امتياز ، وأن تكاليف التفاوض والمراقبة لاعاقة الاستعاضة أو الاستبدال بعلاقات اطراف متكافئة ومستقلة ، ستكون مفرطة . ويتبع أن استراتيجية تخفيض الاستبدال بموزعين ـ تجار مفرق إلى ادنى حد ممكن ستؤدي إلى $C_m > C_f$ (و $B_m > B_f$ مع قوة احتكارية للطرف الطالب أو المستخدِم) . وكنتيجة ، فإن توحيد إطاري Vernon and Graham و Bonanno and Vickers يوفر دافعا احتكاري النزعة لمنح الامتياز بدلا من اضفاء طابع داخلي أو توزيع تقوم به اطراف مستقلة متكافئة . ويبنى هذا الاستنتاج على إطار توازن ، وسيتم طرح جوانب ديناميكية مهمة للتحليل ادناه .

بامكان المناقشة الآن أن تتحول إلى فحص التعاقد الثانوي أو من الباطن . إن تحليل Casson (1987) مفيد بهذا الصدد . إنه يشدد على مشكلات الحفاظ على الجودة أو النوعية والمتابعة ، وتسريب اسرار تجارية ، والتي تكون متضمَّنة في التعاقد الثانوي . ويستنتج أنه بسبب هذه المشكلات فإن التعاقد الثانوي من

المرجح أن يصبح سائدا عندما تصل دورات حياة المنتوج طور النضوج . وستزيد اعتبارات دورة حياة مماثلة عدد المزوِّدين المحتملين عندما تصبح الاسواق اكثر تنافسية ، مشجعة تفادي التعاقد الثانوي في وقت مبكر في الدورة لتجنب مشكلات احتكار ثنائية الطرف . من ناحية ثانية ، فإن سمة اخرى لعلاقات التعاقد الثانوي تتمثل في أن طبيعتها المتكررة توفر الاساس للثقة ولاضفاء طابع روتيني والتكيف المتبادل (Butler and Carney 1983) والتي تخفض تكاليف الصفقة ، أي تحرك C_m إلى اسفل ليقترب من C_f . ولكن كما تمت المناقشة سابقا في هذا الفصل ، في حين أن التشديد على الثقة والتعاون مفيد ، فإن تشديدها طويل الاجل يؤلف إطار توفير أو اقتصاد قصير الامد ضيقا (Dore 1983) . إن تطور انساق الشراء JIT ورقابة النوعية الشاملة ، كما تمت المناقشة في الفصل 4 ، سيبدو أنه يساند هذا الاستنتاج نظرا لأنهما وسائل استخدام علاقات مزود ـ مشتر لكسب ميزة ديناميكية ، متضمِّنة تعاونا استراتيجيا لجعل الانتاج داخليا و / أو سمات المنتوج / السوق داخلية التحدد ، إلى نفس درجة الحصول على مكاسب فعالية تنظيمية ساكنة .

وتتم مناقشة شكل معين للتعاقد الثانوي من جانب Monteverde و Teece (1982b) وهما يركزان على ملكية ادوات متخصصة وقوالب وتصاميم من جانب المنشأة الطالبة أو المستخدِمة ، والمستخدمة في صناعة المكونات أو الاجزاء لانساق اكبر (P.321) . ويبنى التفسير على سلوك انتهازي ما بعد تعاقدي والذي يكون ممكنا عندما تكون الاطراف مقيَّدة باستثمار صفقة يتسم بالخصوصية . وإذا كانت قوة التساوم موزَّعة بشكل غير متماثل فقد يتم الاستيلاء على شبه ريوع قصيرة الامد بانتهاك شروط العمل التجاري المتفق عليها ، وهذه مشكلة يمكن التغلب عليها بشبه الاندماج . ويتم فحص هذه الفرضية احصائيا ـ رياضيا (Econometrically) مع نتائج مهمة ولكن محدودة . ويتمثل الاستنتاج في أنه في حين أن شبه الريوع الممكن الحصول عليها هي ، فعليا ، اعتبار في قرار الاندماج المتعلق بتوفير المعدات والالات ؛ فإن هذه الريوع قد لا تكون القوة الدافعة الوحيدة " (P.328) . واحد الاسباب الممكنة الذي يفسر لماذا أن إطار Monteverde and Teece هو تفسير جزئي يطرح من جانب Semlinger (1991) . إنه يتناول فكرة أن المخاطرة المرافقة للتثبيت (lock-in) يمكن تخفيضها إذا كانت المنشأة الطالبة أو المستخدِمة تملك موجودات تتسم بالخصوصية ، ويشير إلى أن هذا يمكن أن يشكل تهديدا إلى نفس درجة تشكيل انفراج للمزود لأنه يكون اكثر سهولة للمنشأة المشترية او المستخدِمة أن تحول طلبات مستقبلية إلى مزود اخر . وبالنسبة للمزود فإن " تقبل مخاطرة الاستثمار في موجودات تتسم بالخصوصية يخدم لتخفيض المخاطرة الاطول مدى بما أنه يخلق تبعية متبادلة " (Semlinger 1991:101) . ومجددا نرى فرقا بين تحليل توازن قصير الامد ومنظور طويل الامد ينسجم مع المجادلات المطروحة فعليا في هذا القسم .

Product life cycle*   **او المستخدِمة

شبه الاندماج والديناميكيات التنافسية

إن فكرة متكررة الظهور في القسم السابق هي فكرة تعادل تلك المشدَّد عليها بشكل متكرر في هذا العمل ، والتي مفادها أن تفسيرات تكلفة الصفقة لشبه الاندماج تكون فقط ذات صلة في حالة سمات احتكارية ـ تنافسية معينة . وهذا يقترح أن الاطار غير بذي صلة ، بالطرق التي يطرح بها عادة ، كوسيلة لفهم الديناميكيات طويلة الامد للنشاط الاقتصادي . وهذا عيب مهم نظرا لأن ديناميكيات كهذا تكمن في أساس استراتيجيات شبه الاندماج من حيث أنها تتضمن محاولات لتشكيل تطورات بيئية أو جعلها داخلية التحدد . ولكن لابد أن نكون حذرين هنا بأن لا نلقي بالطفل مع ماء الاستحمام . وهذا الوضع لاطار تكلفة الصفقة موضع التساؤل لا يعني أنه ليس بذي صلة ، بالاحرى لا بد من وضعه في إطار اكثر عمومية .

وامر جوهري لتعليل شبه الاندماج المبني على ميزة طويلة الاجل ، يتمثل في طبيعة واستخدام المعرفة التكنولوجية ومعرفة السوق - المنتوج . وبالحديث بشكل عام ، يمكن فهم استراتيجيات شبه الاندماج بطرق دفاعية وهجومية بالاعتماد على ما إذا كانت المعرفة قابلة للنقل أو ضمنية (5) . وهذا التمييز ، المطروح اولا في الجزء I من هذا العمل ، مصطنع إلى حد معين نظرا لأنه من المرجح عمليا وجود متصل (Continuum) . ولكن لاغراض تحليلية بامكاننا أن نفترض تشعبا بسيطا وأن نناقش الدلالات المختلفة المشمولة . ولاغراض فهم شبه الاندماج ، ستكون المعرفة قابلة للنقل عندما توجد أو تنطبق اربعة شروط (Badaracco 1991) . أولا : لابد أن تكون معلنة بوضوح . ثانيا : لابد أن يكون شخص / مجموعة قادرا / قادرة على فهم المعرفة . ثالثا : لابد أن يملك شخص / مجموعة حوافز كافية لفعل ذلك . اخيرا : لابد أن لا تعيق أية عوائق النقل أو التبليغ . وبوضوح فإن شرطا ضروريا متضمَّن هنا يتمثل في تكلفة غير مستردة دنيا لاكتساب المعرفة . كنتيجة ، فإن المعرفة القابلـة للتبليغ تستتبع أن استخدامها يتسم " بالتباري " أو " بالمزاحمة " (Contestable) ، وهو الامر الذي تعتمد امكانيته على انتشار عام للافكار والذي من المرجح أن يظهر عندما تبلغ دورات حياة المنتوج والدورات التكنولوجية طور النضوج . وكاستجابة ، يمكن أن تلجأ المنشآت المعنية إلى استراتيجيات شبه الاندماج ، بدلا من الاندماج أو علاقات بين اطراف متكافئة مستقلة للاسباب التالية (Badaracco 1991 ; Semlinger 1991) : تخفيض التكلفة والمخاطرة ؛ تسريع الانطلاق نحو السوق ؛ زيادة المرونة ؛ لمراقبة وتحييد المنافسين ؛ ولتوجيه هجرة أو انتقال المعرفة . لذلك ، فإن استنتاجا اوليا هو أن الديناميكيات التنافسية ستؤدي إلى شكل تنظيمي يتطور تدريجيا بسبب مكاسب (بدلا من تكاليف) بنى طرق الادارة .

وبالطبع ، إن التعاون يتطلب (على الاقل) طرفين . إلا أن هذا المنظور طويل الاجل بخصوص شبه الاندماج يعقد التحليل من حيث أنه قد تقايض الخسائر قصيرة الامد مقابل مكاسب **مدرَكة** طويلة الاجل . وفيما يتعلق بمنشآت صغيرة أو

*او غياب عوائق الدخول او الخروج

تابعة ، قد تكون ثلاثة اسباب واضحة هنا (Semlinger 1991) . قد تبرم اتفاقية بامل تحسن لاحقا . والارتباط بمنشأة راسخة يمكن أن يحسن سمعة المنشأة . اخيرا ، قد ترتبط منشأة بشكل راسخ بمسارات استراتيجية حالية بسبب حالات التبعية لمسارات تكنولوجية و / أو تنظيمية (والتي ستتم مناقشتها في الفصل 9 لاحقا) . وفيما يتعلق بمنشآت اكبر ، أو قادة استراتيجيين ، فإن الاسباب الرئيسة لتطوير روابط دائمة ، عندما تكون المعرفة قابلة للنقل ، هي نفس تلك الموصوفة اعلاه . إلا أن ذلك يطرح نزاعا محتملا طويل الاجل :

> بطرق معينة ، فإنها معاهدات مع الشيطان . وكبديل للمنتوج حاليا ، فإن الشركة تساعد في تقوية المنافس ، مزودة اياه باقتصاديات توزيع وتكنولوجيا ، و حجم وخبرة ، وبارباح لاستثمار اضافي ، وبثقة أن منتوجه يمكن أن يباع بنجاح في اسواق شريكه .
> (Badaracco 1991:76-7)

باختصار ، لا يمكن فهم استراتيجيات شبه الاندماج ، المبنية على معرفة قابلة للنقل ، في اطار امثلة صفقة منفردة قصير الامد . إلا أن هذا المنظور الطويل الامد اكثر بخصوص شبه الاندماج ، المبني على معرفة قابلة للنقل ، يقترح أن منطقه دفاعي بسبب أنه يقدم فرصة ضئيلة لتعزيز وضع تنافسي طويل الاجل ، والذي يتطلب استثمارا في معرفة ضمنية . وهذا يمكن أن يوفر مجموعة اخرى من التفسيرات لشبه الاندماج .

وكما تمت المناقشة في الجزء I من هذا العمل ، ستوجد المعرفة الضمنية عندما لا يمكن التعبير عنها بشكل تام وتكون لذلك غير منظَّمة . وفي حالة تقسيم تنظيمي للعمل داخليا ، ستكون معرفة كهذه مبنية على علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية . ويتبع أنه قد تتم المشاركة في المعرفة المعنية إلى درجة مهمة من جانب افراد يملكون تجربة أو خبرة مشتركة . ويمكن تطوير الصلة بين هذه الخبرة المتسمة بالخصوصية وشبه الاندماج باستخدام افكار مقترحة من جانب Richardson (1972) . وكما تمت المناقشة في الفصل 3 ، يجادل بأن الصفة المميزة للمنشأة تكون مبنية على مجموعة من مهارات جوهرية أو خبرة جوهرية . إن النشاطات التي تقع داخل نطاق هذا اللب ستنظَّم داخل إطار المنشأة ، والنشاطات الضرورية التي تقع خارج اللب سيتم القيام بشرائها . إلا أن عدم التأكد الذي يمكن أن يولده هذا الامر يؤدي إلى استراتيجيات شبه اندماج .

عندما توجد معرفة ضمنية ، أو خبرة متسمة بالخصوصية ، تكون المنافسة مبنية على قدرات مع النتيجة التي مفادها أن التغير الاستراتيجي يكون أساسيا . إن القدرات المتباينة ستقرر المدى الذي تستطيع فيه المنشآت الاستجابة لتطورات بيئية وأن تشكلها . وعندما تعتبر تطورات ضرورية حيث تتطلب مهارات خارج اللب القائم للشركة ، فإن استراتيجيات شبه الاندماج تتسم بميزة مقارنة على العقود بين اطراف مستقلة ومتكافئة وعلى اضفاء طابع داخلي ، نظرا لأنها تسهل الهدف المركزي لتعلم وخلق معرفة جديدة (Badaracco 1991, Kogut 1988)

. ويمكن أن يتضمن اضفاء طابع داخلي صدام ثقافات والذي يكون مرجحا بشكل خاص بسبب أن المعرفة الضمنية القائمة والجديدة ستكون مبنية على علاقات اجتماعية مختلفة . بالاضافة إلى ذلك ، فإن استراتيجية الاكتفاء الذاتي (Autarky) من المرجح أن تكون بطيئة ومقيِّدة ويمكن أن تمثل مشكلة تنافسية .

ايضا ، فإن العلاقات بين اطراف مستقلة ومتكافئة غير ملائمة لسببين ممكنين. اولا : يمكن أن تمثل صفاتها قصيرة الامد غير المميزة مشكلات بسبب أن المهارات المتسمة بالخصوصية المتشارك فيها من المرجح أن تتشوه إن لم يتم استخدامها بشكل منتظم (Nelson and Winter 1982) . ثانيا : من المرجح أن تكون متعارضة . ومن ثم ، فإن استراتيجيات شبه الاندماج ، بكونها مبنية على منظور فترة مستمرة وليست وحيدة ، تكون أساسية للميزة الديناميكية (Dore 1983) . وسيسهل الاعتماد المتبادل المشمول تطور الثقة ويخفِّض مخاطرة طرف يستغل معلومات مفصحا عنها . علاوة على ذلك ، ستؤدي المشاركة المرتفعة في المعلومات إلى قدرة اكبر للتعامل مع أو لمعالجة التنويع والتعقيد والتغير . وهذه المشاركة يمكن أن تظهر بشكل غير رسمي وايضا بشكل رسمي . ويشير Von Hippel (1987) إلى أن " تبادل المعرفة العملية غير الرسمية " يكون مبنيا على علاقة هبة ، والتضمين في شبكة يتطلب " العطاء " والاخذ " كليهما . لذلك فإن تهديد أو خطر الاستبعاد من الشبكة ، مع دلالة عدم الوصول إلى المعلومات القائمة المتشارك فيها ؛ سيشجع سلوكا تعاونيا (Baumol 1992) .

لذلك ، بوجه عام ، يمكن فهم الاهمية المتنامية لشبه الاندماج من منظور الامكانيات المطروحة من جانب تغيرات تكنولوجية (Walsh 1991) . إلا أن الاحتمال التكنولوجي ليس خارجيا ، بالاحرى إنه دالة الاطار التنظيمي . وبهذا الصدد ستتم المجادلة في الفصل 10 لاحقا ، حيث سيتم تطوير دلالات السياسة ، من بين اشياء اخرى ، لهذه المناقشة لشبه الاندماج ؛ بأن تشكيل علاقات عامودية ، وليس افقية ، يكون جوهريا إذا كان يتعين تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية . ويتم تطوير سبب مهم لهذا من جانب (Porter 1985) . فهو يوضح أن القدرة الاستراتيجية تعتمد ليس فقط على موارد أية شركة واحدة ، ولكن ايضا على موارد خارجية والتي تكون جزءا مرتبطا في عملية كاملة من تصميم المنتوج ـ الخدمة مرورا بالانتاج والتسويق إلى الاستخدام النهائي . ومن ثم ، يشير إلى " سلسلة قيمة " (Value Chain) تدرك هذه الصلات المهمة . إن النجاح التنافسي طويل الامد يعتمد على انسجام استراتيجي على امتداد السلسلة . وهذا يستتبع أن التعاون الاستراتيجي يكون جوهريا إذا كان يتعين تحقيق الانسجام .

من ناحية ثانية ، فإن المسألة ذات الصلة هي ليس أن التعاون ضروري ولكن كيف يتم تحقيقه على احسن وجه . ويجادل Johnston and Lawrence (1988) بأن لاضفاء طابع داخلي وجه ضعف . وبتكرار مناقشة سابقة فإنهما يوضحان أن أية ثقافة قوية ، في حين تكون ضرورية للتماسك التنظيمي ، ستؤدي إلى صعوبات

في اداء مهام متنوعة . ومن ثم فإن شركات مستقلة أو منفصلةعلى امتداد سلسلة قيمة ، بامكانها تسهيل التركيز على جوانب معينة لعملية شاملة . وايضا يستتبع هذا التركيز تكاليف إدارية عامة ما عدا العمل والمواد المباشرين منخفضة مع الميزة الديناميكية لكبح أقل بيروقراطية للابداع . فـي الوقت نفسه تملك "شراكات إضافية قيمة " Value adding) (Partnership بعض مزايا الاندماج العامودي من منظور تعاون استراتيجي ومكاسب اقتصاديات الحجم بالتشارك في نشاطات . وابتكارات تنظيمية حديثة هي ذات صلة في هذا الصدد . وكما تمت المناقشة في الفصل 4 ، فإن تطور الادارة الشاملة للجودة وانساق JIT يزيد ، أو بشكل اكثر دقة ، يقر بأهمية المعرفة الضمنية في الانتاج . ومن ثم باستخدام المجادلات المطروحة للتو فإن تغيرات كهذه تزيد الميزة المقارنة لشبه الاندماج بدلا من منشآت ـ اسواق منفصلة . بالاضافة إلى ذلك فإن هذه المزايا تخفض المرونة اقل من اضفاء كامل للطابع الداخلي نظرا لأن ، في الحد الاقصى ، تكاليف الفصل أو التقسيم (أو الخروج) من المرجح أن تكون أقل في حالة شبه الاندماج مما فيما يتعلق ببيع فرع مدمج Geroski) . 1992)

باختصار ، تملك استراتيجيات شبه الاندماج العامودي مزايا واضحة . في الوقت نفسه يتوجب ادراك الدلالات المشمولة . إن الابتكارات التنظيمية المشار إليها للتو تغير بنية التكلفة للمنشأة . وكما تمت المجادلة في الفصل 4 فإن المرونة داخل المنشأة الناجمة عن انساق الجودة الكلية و JIT ، تستتبع استعاضة تنظيمية إلى درجة استثنائية محدودة . وهكذا ، تكون الموجودات التنظيمية غير الملموسة (Intangible) المتضمَّنة ثابتة وليس متغيرة (Dietrich 1990) . وكنتيجة لا بد أن يكون استخدام الطاقة التنظيمية مرتفعا لضمان تكلفة تنظيمية منخفضة للوحدة الواحدة . ويتبع أنه ستتم إزالة أية حالات عدم تأكد ، والتي تؤلف منطق استراتيجية استخدام مرتفع ، من لب المنشأة أو الجزء الجوهري فيها . وتكون النتيجة هي "المنشأة المرنة " (انظر Pollert 1988) التي تكون فيها المجموعة الأساسية أو الجوهرية من العاملين منظَّمة على أساس دافع ذاتي نحو اهداف الشركة . وتبنى الميزة التنافسية على استخدام وتطور المعرفة الضمنية . ويكون المتعايش في الوقت نفسه هو القطاع الطرفي أو التابع المبني ، على سبيل المثال ، على عقود قصيرة الامد وعلى تعاقد ثانوي . وهنا تكون الميزة التنافسية مبنية على معرفة قابلة للنقل مع تركيزها قصير الامد . والميزة المتسمة بأنها خارجية ، بالنسبة للمنشأة المركزية ، هي أنها تكون اكثر قدرة على امتصاص حالات عدم التأكد نظرا لأن مبادئ الادارة الهرمية لا تملك دلالات التكلفة التي تمت مناقشتها للتو . وهكذا يتوجب أن ندرك أن استراتيجيات شبه الاندماج ، المبنية على محاولات من جانب منشآت مركزية لزيادة الفعالية الساكنة ستؤدي إلى تنظيمات طرفية أو تابعة . وهذا يفترض جدلا عددا من مسائل مهمة ليس أقلها لماذا تكون المنشآت الطرفية مربوطة أو مكبلة بهذه العلاقات ـ وهي مسألة يتم تناولها لاحقا في هذا الفصل .

شبه الاندمادج : إطار عام

عالج القسم السابق تفسيرات لشبه الاندماج مبنية على ديناميكيات تنافسية . وفي حين أن التشديد الديناميكي متفوق في جوانب كثيرة مقارنة بتفسيرات تكلفة الصفقة سيكون من الخطأ استنتاج أن المقاربتين تستبعدان بعضهما البعض بشكل متبادل . وبهدف معرفة المسائل المشمولة هنا فإن ما نحتاج إليه يتمثل في تحليل مماثل للتحليل المستخدم في فصول سابقة والذي يميز بين تأثيرات (ديناميكية) محتملة أو متوقعة وتأثيرات (ساكنة) فعلية . والاولى تجعل صفات الصفقة تتحدد داخليا . وهذا القرار الاولي يشمل احتمال الربحية المدرَك للمشروع وشكله التنظيمي الخاص . ولاسباب لا توجد حاجة إلى تكرارها هنا ، فإن اعتبارات المعرفة يمكن أن تفضي إلى $B_m > B_f$. وفعليا أو بعد وقوع الحدث ، أي عندما تكون سمات الصفقة معطاة ، فإن الموجودات التنظيمية والتكنولوجية المتطورة ستكون خاضعة لاستخدام متواتر وبالتالي ستتضمن إدارتها تكاليف صفقة وتنظيم : إن تكرار المجادلات المطروحة سابقا في هذا الفصل المتعلقة بقضايا معنية هنا ؛ إن ذلك سيطول المناقشة بشكل غير ضروري .

ويتبع أنه عندما يكون التغير متسما بأنه كمي أو صغير جدا (Incremental)، غير متضمِّن لأية إعادة توجيه ، فإنه يمكن تفسير استراتيجيات شبه الاندماج بلغة تكلفة الصفقة . ولكن لا يجب أن نستنتج من هذه الحالة الخاصة أن التطور التنظيمي يكون بشكل ضروري امثلا بشكل مطلق (مهما يمكن أن ذلك يعني) . ولاسباب سيتم تطويرها في الجزء III من هذا العمل ، من المرجح أن يوجد سلوك تابع للمسار . ولكن إذا تم قبول المناقشة المطروحة في هذا الفصل ، فإن استراتيجيات شبه الاندماج غير بذات صلة في ما يعادل توازن حالة مستقرة (Steady Sate) أو توازن حيث تنمو كل المتغيرات ذات الصلة بنفس المعدل . إن إطار الاسواق ـ المنشأة التقليدي يقبض على ناصية السمات الضرورية المشمولة , ومن ثم فإن تحليلات تكلفة الصفقة الارثوذكسية لشبه الاندماج غير ملائمة . إلا أن ذلك لا يعني أنها غير بذات صلة ، بالرغم من ذلك فإن إعادة صياغة هي مسألة ضرورية .

إذا كان أساس استراتيجيات شبه الاندماج هو تغير استراتيجي فإن التمييز بين تأثيرات محتملة وفعلية ، كما طرح اعلاه ، هو امر مضلِّل نوعا ما نظرا لأن التغير متصل بدلا من أن يكون غير متصل (Discrete) . وفي ظروف كهذه تصبح تكاليف الصفقة ـ التنظيم عوائق دخول إلى الاسواق وخروج منها (Thorelli 1986) . إن الفكرة العميقة المركزية لنظرية الاسواق القابلة للتباري (Contestable markets) أو التي يمكن دخولها أو الخروج منها بشكل حر ، هي مجددا ملائمة هنا : إن تكاليف الدخول (ذات الصلة) هي فقط تلك التي تكون غير مستردة والتي تصبح عوائق خروج . ويمكن الان أن يتم تأويل التمييز المحتمل أو ما قبل وقوع الحدث ـ الفعلي أو ما بعد وقوع الحدث بطريقة مختلفة قليلا . وفي

* أو المعقدة

حين أن البقاء في الامد الطويل يمكن أن يدفع منشآت إلى استراتيجيات شبه الاندماج ، فإنها قبل وقوع الحدث حرة للدخول أو لعدم الدخول في أية علاقة شبه اندماج **معينة** . وكل ما يكون مطلوبا يتمثل في أن حدا ادنى من " اتفاق في النشاط" (Domain Consensus) (Thorelli 1986) لا بد أن يوجد بين المشاركين المحتملين . ومن ناحية ثانية ، فعليا أو قبل وقوع الحدث ، أي عندما تدخل المنشأة شبكة معينة ، فإن الجهود التنظيمية لتطوير العلاقة تصبح تكلفة غير مستردة .

وتملك إعادة موضعه تكاليف الصفقة بهذه الطريقة عددا من دلالات مهمة . وكما جادل Richardson (1959) ، فإن العوائق في وجه قابلية الانتقال أو الحركة التامة تكون ضرورية لتسهيل درجة كافية من قابلية التنبؤ لجعل الصنع الاستراتيجي للقرار واقعيا . وتوفر التكاليف التنظيمية غير المستردة أساسا لقابلية التنبؤ هذه . وكما تمت المناقشة سابقا في هذا الفصل ، فإن الاعتماد المتبادل سيخفض من أهمية السلوك الانتهازي ويوفر تفسيرا لعلاقات الرئيس ـ المرؤوس (بطرق تناقش قريبا) التي تسهل توجيه التطورات الاستراتيجية . وتتمثل دلالة ثانية في أنه إذا كانت إعادة التوجيه في مركز استراتيجيات شبه الاندماج فإنه يتبع أن الشبكات ليست علاقات عفوية أو تلقائية ولكنها مبنية على جهد تنسيقي واع ، وفي غياب هذا الجهد فإنها ستنحل (Thorelli 1986) . ولكن كما في حالة النشاط داخل المنشأة ، المناقش في الفصل 3 من هذا الكتاب ، فإن العلاقات المنسوجة كشبكة ، والتوجيه الاستراتيجي المعين الناجم من الجهود التنسيقية المشمولة ، ليست ساكنة بل تكون داخلية التحدد بالنسبة لتطور الشبكة التدريجي . وكما يجادل Penrose (1980) فإن المزايا التنظيمية ستتغير عبر الزمن في استجابة لتطورات داخلية وخارجية ـ وهو الامر الذي سيتم تناوله في الفصل 9 .

وتتوقف أهمية هذه التعليقات على الشكل المعين لعلاقة شبه الاندماج . من جانب هنالك العلاقات حيث يتمحور الجهد التنسيقي حول شريك استراتيجي مهيمن، كما في حالة التعاقد الثانوي ومنح امتياز . في الجانب الاخر ، هنالك العلاقات حيث يكون الجهد التنسيقي والتوجيه الاستراتيجي متشاركين بهما كما في حالة المشاريع المشتركة . وفي هذه الحالة الثانية فإن التطور التدريجي لديناميكيات الشبكة ستؤدي إلى مردودات للمشاركين تتغير عبر الزمن . وهذه هي الحالة فيما يتعلق بعدد من شركات يابانية التي دخلت في واستفادت من تحالفات استراتيجية مع نظراء غربيين (Prahalad and Hamel 1990) . وفي حالة أن تكون تراكمية فإن الميزة الاحتكارية ستؤدي إما إلى انحلال الشبكة ، أو إلى إعـادة توجيه واع للجهد الاستراتيجي . والاخيرة تصف مجموعات الشركات اليابانية (Aoki 1988) .

وحيث يتمحور شبه الاندماج حول شريك استراتيجي مهيمن أو سائد فإن عوائق الخروج التنظيمية فيما يتعلق بالمشاركين تستتبع أن الخضوع للمركز الاستراتيجي يكون عقلانيا طالما تتجاوز المردودات تكاليف الفرصة لتنظيم شركاء

تجاريين بديلين . ويتضمن تعيين هذه المردودات ، في سياق ديناميكي ، مواقف مختلفة ازاء تقبل المخاطرة ـ ستزيد مخاطرة اعلى مدرَكة أو متصورة تكلفة الفرصة لاستراتيجية خروج . وعوامل مهمة متضمَّنة هنا هي : تخصص الموجود، توفر قدرات إدارية استراتيجية والادراكات الذاتية . ويستتبع العامل الاول من هذه العوامل تكبيلا متبادلا بشكل راسخ ؛ من ثم يكون عقلانيا للمنشآت المركزية بأن تهتم باستراتيجيات الشركات المرتبطة بهدف تعزيز التنسيق (ولذلك تخفيض تكاليف الصفقة ـ التنظيم لاعادة التوجيه الاستراتيجي) ولتسهيل التحسينات التقنية أو التنظيمية كما تظهر في المانيا واليابان (Eltis et al 1992) . وفيما يتعلق بقدرات الادارة الاستراتيجية من المرجح أن تكون المنشآت الصغيرة في وضع غير مؤات هنا . بالمثل من المرجح أن تخلق سيادة مؤسس (مالك ـ مدير) تكبيل تنظيم اكبر فيما يتعلق بشركات صغيرة وليس كبيرة . وتمت مناقشة دلالة ممكنة لهذا التكبيل في هذا الفصل ـ قدرة المنشآت المركزية على نقل تكاليف الصفقة ـ التنظيم إلى المنشآت المحيطية أو التابعة . وربما يثير هذا مسائل مهمة بخصوص السياسات الصناعية الملائمة ، وهو الامر الذي ستتضمن مناقشة تفصيلية بصدده مسائل اثيرت في الفصلين 8 و 9 ، بالتالي لا يكون تحليل إلى حد ابعد ملائما في هذا الطور .

وكما في فصول سابقة ، فإن إعادة صياغة اقتصاد تكلفة الصفقة سيؤدي لذلك إلى مسألة القدرات المتباينة للتحكم بتوزيع الموارد ، أي القوة الاقتصادية المتميزة . ومجددا بامكاننا استنباط الاستنتاج الذي مفاده أن القوة الاحتكارية هي جانب حتمي للميزة التنافسية الديناميكية . وهذا لا يوجد فقط بالمعنى الارثوذكسي لميزة نقدية التحكم باسعار ولكن ايضا بتطورات استراتيجية تكون اكثر أهمية ، بشكل يمكن الدفاع عنه ، في الامد الطويل . ودلالة لهذا التشديد طويل الاجل تتمثل في إن الفرق يكون واضحا بين التصورات القانونية والاقتصادية للمنشأة . ويمكن توصيف الاولى بلغة ملكية موحَّدة ، ولكن يمكن فهم الأخيرة كمركز التحكم الاستراتيجي (Dietrich 1990;Amin and Dietrich 1991a) . وبالتسليم بوجود عوائق الخروج يكون امرا عقلانيا أن تخضع القرارات لمركز استراتيجي . ومن ثم يمكن أن يحرك شبه الاندماج الحدود الاقتصادية للمنشأة إلى ما وراء مرادفاتها القانونية بنفس الطريقة إلى حد بعيد أنه يتم تحليل الكارتل في النظرية الاقتصادية الارثوذكسية من منظور تعظيم الربح المشترك . وينطبق هذا الاستنتاج على العلاقات الافقية وايضا العامودية إذا كانت استراتيجيات المنشآت (المعرَّفة قانونيا) خاضعة لتأثير مباشر بسبب عضوية الشبكة . وبالطبع سيوجد التأثير غير المباشر دائما إذا كانت المزايا الاحتكارية المتباينة واضحة . في الفصل 9 سيتم تطوير هذه التعليقات بشكل اكثر تفصيلا وسيتم طرح تعريف اقتصادي ، بدلا من قانوني ، لحدود المنشآت من منظور وجود إطار استراتيجي .

خلاصة

يمكن تلخيص المجادلات المطروحة في هذا الفصل كما يلي :

1 يمكن فهم شبه الاندماج باعتباره منطقة الالتقاء والتأثير بين منشآت واسواق وشبكات وسيتطور عندما $C_m > C_f$ و $B_m > B_f$.

2 وامر مركزي لاقامة شبكة يتمثل في أن تكون الاطراف معتمدة بشكل متبادل على موارد بعضها البعض مع النتيجة التي فحواها أن الثقة والتعاون ينزعان إلى التطور .

3 لا بد أن تفترض تفسيرات تكلف الصفقة لشبه الاندماج صفات غير متغيرة للصفقة . وهو امر غير متسق مع التأكيد المنصب على حوافز " ضعيفة " "وعالية" القوة .

4 توفر الديناميكيات التنافسية (التي تجعل صفات الصفقة محدَّدة داخليا) تفسيرا مرضيا اكثر بخصوص شبه الاندماج ، والذي يتضمن تمييزا مهما بين المعرفة القابلة للنقل أو للتبليغ والمعرفة الضمنية .

5 يمكن تطوير إطار ديناميكي عام يتضمن اعتبار جهود الصفقة ـ التنظيم كتكاليف غير مستردة أو هالكة تعيق قابلية الانتقال إلى الشبكات والخروج منها .

الجزء الثالث
علم اقتصاد جديد للمنشأة

الفصل 8

المنشأة والنظرية الاقتصادية

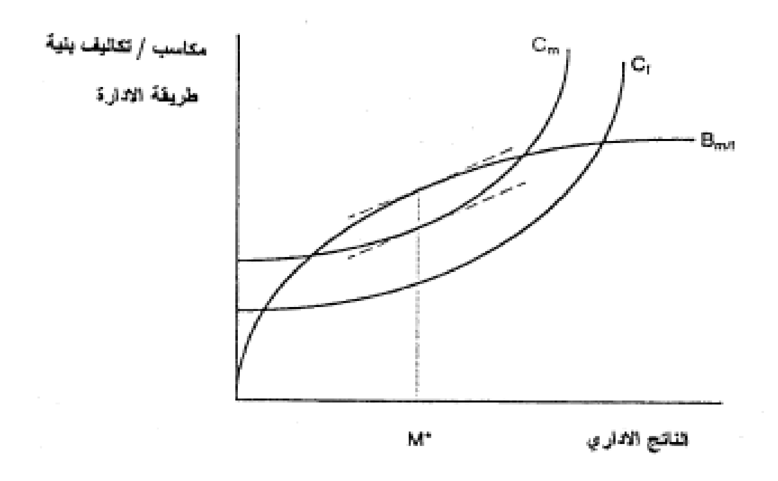
يحوِّل هذا الفصل والفصلان القادمان الانتباه بعيدا عن حدود المنشأة وتركز هذه الفصول على المنشأة كنسق بحد ذاته ، وتطور في هذا السياق الاطار العام الموصوف في الفصلين 2 و 3 . ويبسط الفصل 8 العمل الأساسي بفحص وجهة النظر ، الواضحة مثلا في Williamson (1975) و Casson (1987) ، التي مفادها أنه يمكن فهم المنشأة كشكل تنظيمي من منظور تعظيم الربح . وهذا يفضي إلى المناقشة في الفصل 9 حيث يتم اعتبار المنشأة كنسق معقد من السيطرة الاستراتيجية ، متفاعلا بطريقة ديناميكية مع بيئته . وسمة ضرورية هنا هي أنه لا بد من منح قدرة الفعل Agency الانسانية النشيطة دورا مركزيا أو أساسيا . اخيرا سيتم في الفصل 10 تطوير دلالات السياسة الاقتصادية الجزئية للمناقشة .

تكاليف الصفقة وتعظيم الربح

يبنى علم اقتصاد تكلفة الصفقة على السلوك المقتصد . وواضح من علم الاقتصاد الجزئي القياسي أن سلوكا كهذا هو الوجه الاخر للتعظيم . وعندما يتم تعريف هذه الامثلة (Optimization) بشكل محدَّد تكون مصاغة بلغة الارباح ، وتفهم كمشكلة تعظيم ساكنة ، متضمنة تعادلا بين التكلفة الحدية والعائد الحدي . ويبدو أن هنالك تبريرين مختلفين لربط تحليلات تكلفة الصفقة مع وجهة النظر هذه عن المنشأة ؛ منظور " الاهداف " و " منظور بقاء الاحسن تأقلما " . وباستخدام الاطار المطور في الجزء I بامكاننا أن نفحص المسلمات الضمنية المشمولة هنا وأن نبين علاوة على ذلك أنه بوجه عام لا يمكن بناء علم اقتصاد تكلفة الصفقة بشكل متسق على مبادئ تعظيم الربح .

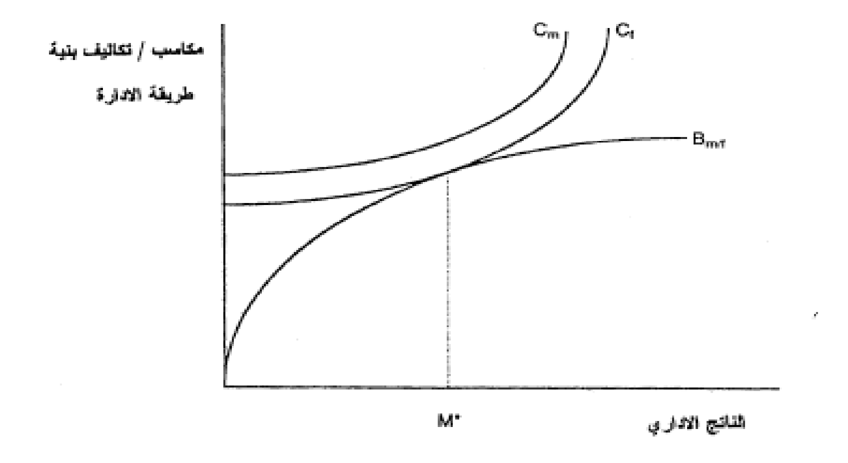
وتبرير " الاهداف " واضح في Williamson (1975:10) : " إن تنظيم وعمل المشروع الضخم بانسجام مع خطوط الشكل - M الذي يفضل متابعة الهدف وسلوكا أقل تكلفة اكثر ارتباطا على نحو وثيق بفرضية تعظيم الربح النيوكلاسيكية من الشكل - U التنظيمي البديل " . ويتبنى Casson (1987) بشكل ضمني فكرة " الاهداف " هذه عندما يستخدم تحليل التكلفة الحدية ـ العائد الحدي القياسي لفحص الشكل التنظيمي والقوة الاحتكارية .

ويمكن استخدام الشكل 1.8 لتبيان المشكلات التي تعاني منها هذه المقاربة . إن B_m و C_m هما المكاسب والتكاليف ، على سبيل المثال ، للحصول الخارجي على مدخل معين ، مع افتراض مكاسب بنية طريقـة الادارة غير متغيرة للنشاط



الشكل 1.8 تعظيم الربح : منظور الاهداف

داخل المنشأة . وواضح من المماسين لـ C_m و B_m أن *M هي المستوى المعظِّم للربح لنشاط التعاقد في حالة الحصول الخارجي . ولكن إذا كانت هنالك توفيرات في تكلفة الصفقة ، كما يوضح ذلك بـ $C_f < C_m$ ، فإن مستوى النشاط *M سيولِّد فقط ربحا اقصى ، عندما يتم اضفاء طابع داخلي على الحصول على المدخل أو تدبيره ، إذا كان التغير في المنحنيات يتضمن فقط توفيرا في تكلفة ثابتة ـ كما في الشكل 1.8 . وستؤدي التوفيرات في تكلفة الصفقة ـ التنظيم ، المتضمِّنة تكاليف سيطرة متغيرة ، إلى إعادة تخصيص أو توزيع للنشاط الاداري . من ناحية ثانية ، فحتى في حالة توفيرات تكلفة ثابتة (مبنية ، على سبيل المثال ، على عوامل إدارية ـ معلوماتية) ، من المرجح أن يحدث الاستبدال طويل الاجل بين مهام الإدارة . ويتبع أنه إذا تم تبني فكرة تعظيم الربح عن المنشأة فإن مقارنة تكلفة الصفقة بين بنى طرق الادارة ستتضمن بوجه عام مكاسب بنية طريقة إدارة متغيرة (بسبب النشاط الاداري المعاد تنظيمه) . وامر مركزي للمجادلات المطروحة في الجزء I و الجزء II من هذا الكتاب ، يتمثل في أنه يتعين على علم اقتصاد تكلفة الصفقة أن يفترض عدم تغير سمات الصفقة عندما تتم مقارنة بنى طريقة الادارة ، إذا كان يتعين تفادي التفسير المتسم بالحشو. باختصار ، إن فكرة " الاهداف " عن سلوك معظِّم للربح غير متسقة مع تحليل تكلفة الصفقة العام .



الشكل 2.8 تعظيم الربح : منظور بقاء الاحسن تأقلما

وتطرح فكرة " بقاء الاحسن تأقلما أو الاصلح " عن تعظيم الربح في North (1981:7) : " إن المنافسة في مواجهة ندرة كلية الوجود تملي أن المؤسسات الفعالة اكثر ... ستبقى على قيد الحياة وستفنى المؤسسات غير الفعالة " . بالمثل
يجادل Williamson (1985:394) بأن " الانماط القابلة للحياة للتنظيم الاقتصادي ... تملك عادة ميزة فعالية " . ويغير Williamson (1988) هذه المجادلة بشكل طفيف ويقترح أن بقاء الاحسن تأقلما عملية ضعيفة أو ناقصة وليست قوية . وفي حين أن هذا التعديل ، بمعنى ، مفيد في ادراك (على الاقل ضمنيا) تعقيدات ستتم مناقشتها لاحقا في هذا الفصل ؛ بمعنى اخر فإن هذا التعديل غير ملائم نظرا لأنه لا يوجد أي تحليل فعلي للتعقيدات المشمولة ، وببساطة هنالك تأكيد ـ مازال يتم تبني " بقاء الاحسن تأقلما " كمعتقد مركزي لإطار تكلفة الصفقة .

ويتم تقديم تمثيل بالرسم لما قد يكون مشمولا هنا بالشكل 2.8 . تخفض المنافسة منافع بنية طريقة الادارة إلى حد أن المستوى الواقعي الوحيد للنشاط الاداري يكون M* المعظِّمة للربح . ومن ثم بالتسليم بالوضع النسبي للمنحنيات سيتم اضفاء طابع داخلي على النشاط موضع الاعتبار . لذلك ، من الواضح أن هذه الفكرة التطورية مبنية على تحليل توازن مقارن ساكن طويل الاجل . إن أي وضع لا يكون توازنا طويل الامد سيؤدي إلى تغير في مكاسب بنية طريقة الادارة عندما يعاد تنظيم النشاط الاداري .

لذلك قد يبدو أنه في حين أن فكرة " البقاء للاحسن تأقلما " مقيِّدة ، فإنها ربما اكثر صلة (لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة) من فكرة الاهداف التي تمت مناقشتها للتو.

بيد أن القيود الموضوعة بشكل ضروري على التحليل تمثل أو تطرح مشكلات . لا يستتبع التوازن في الامد الطويل أي ربح احتكاري ، والذي لا بد أن يبنى على اسواق قابلة للتباري بشكل تام . وهذه الاخيرة بدورها لا تتطلب أي تخصص للموجود . ويتبع أن فكرة " البقاء للاحسن تأقلما " لا تستتبع منطقيا أية منشآت كوحدات تنظيمية (من منظور تكلفة الصفقة) ، وهو امر غير عقلاني بشكل واضح ؛ وكما في كل الاقتصاديات النيوكلاسيكية غير المؤسسية ، فإن المنشآت (بالنسبة لنظريي قابلية التباري السوقي) توجد ببساطة كدوال انتاج تتسم بالغموض أو باليات داخلية مجهولة . ويتبع أنه لا بد من تقديم تحليل تكلفة الصفقة بطريقة مقيِّدة نوعا ما بحيث أنه لا بد أن تكون التوفيرات في تكلفة الصفقة ـ التنظيم اكثر أهمية من التكاليف الهالكة أو غير المستردة بسبب الموجودات ذات الاغراض المعنية أو المتخصصة . وإذا لم يكن هذا هو الحال ، فإن القوة الاحتكارية ، بالشكل 2.8 ، المشتقة من قابلية تباري غير تام ستتيح للمنحنى $B_{m/f}$ أن يتحرك (في جزء) إلى اعلى من المنحنى C_m . بالاضافة إلى ذلك ، ما أن يتم الاقرار بالاستحالة المنطقية لقابلية التباري التام (لاطار تكلفة الصفقة) فإن مشكلة اخرى تكون مطروحة . وكما تمت المناقشة في الفصل 3 ، فإن تكاليف ومكاسب بنية طريقة الادارة تجسد علاقات تنظيمية تمنع أي تحليل يكون مبنيا على فعالية تقنية ضرورية . ويتبع أن المنشآت يمكن أن تتبنى مواقف أو حالات تنظيمية تكون اقل فعالية مما لاطار معظِّم للربح . إن حالات عدم فعالية كهذه مبنية على تقديرات ، والتي تعكس علاقات تنظيمية ، يمكن أن توجد في الامد القصير بسبب قابلية التباري غير التام . وفي الامد الطويل يصبح التحليل اكثر تعقيدا ، بطرق مقترحة ادناه ، ولكن ليس هنالك أية فعالية ضرورية ، بمعنى الشكل 2.8 ، لأنه من الممكن تقديم إعانة بينية بين النشاطات التنظيمية ، خصوصا عبر الزمن في ظروف ديناميكية كما تمت المناقشة لاحقا . ويتبع أن أي اقتراح للامثلة لاسباب بقاء يكون مبنيا على تعليل يدور في حلقة مفرغة نظرا لأن الوضع النسبي لمنحنيات مثل تلك المرسومة في الشكل 2.8 يمكن دائما تشييده بالتسليم بعلاقات تنظيمية ملائمة مع تكاليف ومكاسب بنية طريقة إدارة منسجمة . علاوة على ذلك ، فإن هذا يتجاهل المشكلة الاضافية التي فحواها أن منحنى (منحنيات) المكسب لا بد أن يكون (تكون) مستقرا (مستقرة) وخارجي التحدد (خارجية التحدد) في الامد الطويل . وهذا يحدث فقط إذا كانت التكاليف والمكاسب خارجية التحدد وهو الامر الذي لا يستتبع من بين اشياء اخرى أي ابتكار تنظيمي أو تقني أو أية ميزة تنافسية ديناميكية .

باختصار ، لا يمكن أن يفسر علم اقتصاد تكلفة الصفقة التطور التدريجي لبنى طرق الادارة إذا تبنى منظور توفير (تعظيم الربح) . ومن بين اشياء اخرى لا بد أن يقر الاطار بحتمية تغير مكاسب بنية طرق الادارة . ولكن ما أن يتم ذلك فإنه تتم مواجهة سلسلة كاملة من المشكلات التي تضعف مسلمة أو فرضية تعظيم الربح . ولهذا السبب لم يتم افتراض أي هدف (اهداف) في الجزء الاول والجزء

الثاني من هذا الكتاب . وبهدف اكتشاف المسائل المشمولة هنا سيناقش باقي الكتاب دفاعات ممكنة عن تعظيم الربح . ويمكن تحديد اربعة دفاعات كهذه في ادبيات علم الاقتصاد : طبيعة الادارة المعاصرة ؛ معقولية المسلمات ؛ بقاء الاحسن تأقلما ؛ وغرض النظرية . وستتم المجادلة بأن الدفاع الاخير فقط يكون مقبولا ، إلا أن هذا القبول يطرح مشكلات منهجية لتحليل المنشأة في أي محيط تنظيمي .

الدفاع 1 : طبيعة الادارة الحديثة

يمكن اقتفاء هذا الدفاع عن تعظيم الربح إلى Earley (1955,1956) . لقد فحص عينة من 110 شركة " مدارة بشكل ممتاز " في USA واستنتج أن طرق المحاسبة والادارة الحديثة تشترط معلومات تكلفة حدية وعائد حدي والتي تستخدم من جانب منشآت منظَّمة بشكل جيد . ونسخة حديثة اكثر من نفس المجادلة مطورة من جانب Williamson (1975) . وكما طرح في الفصل 6 من هذا العمل ، فإن البنية التنظيمية الشكل - M تتيح تقسيما هرميا للعمل بحيث تكون الاستراتيجيات مركزية والعمليات لامركزية . ويسهل تقسيم العمل هذا تطور سلوك ملائم شامل وليس " متحزبا " للادارة العليا . ويتمثل الاستنتاج ، كما اقتبس سابقا في هذا الفصل ، في أن تعظيم الربح يصبح هدفا تنظيميا ذا صلة .

ويمكن استخدام عمل Goold and Campbell (1987) لفحص المسلمات الضمنية التي تكمن في أساس مجادلات Williamson و Earley . ويقسم Goold and Campbell الشركات البريطانية التي يقومون بدراستها إلى ثلاث مجموعات : مؤسسات أو اعمال تجارية سهلة التحكم بها (باستخدام السيطرة المالية) ، واعمال تجارية أو مؤسسات متنوعة (باستخدام السيطرة الاستراتيجية) ومؤسسات أساسية (باستخدام تخطيط استراتيجي) . وتبدو المجموعة الاولى من هذه المجموعات أنها تطابق التقسيم الهرمي الوليامسونياني للعمل : تستتبع السيطرة المالية أن المكتب المركزي (الصغير) يجيز الانفاق ، ويوافق على الاهداف ، ويتابع الاداء بالمقارنة مع هذه الاهداف ويتخذ فعل اعادة تنظيم ملائم في حالة اداء ضعيف . ويكون التركيز الرئيس هو الاداء المالي السنوي . ويستتبع هذا التوصيف أن المؤسسات داخل شركة خاضعة للسيطرة ماليا يتوجب أن تكون لها صلات قليلة مع بعضها البعض ، وأنه يتوجب أن تكون في بيئات تنافسية مستقرة ولا يتوجب أن تنخرط في قرارات استثمار طويل الامد أو ضخم (Goold and Campbell 1987: 46) . إن الضغوط قصيرة الامد على ادارة قسم أو مستوى أقل تستتبع أنه ستتم إعاقة التعاون طويل الاجل بين الوحدات لتشجيع تطويرات في العمليات والمنتوج . بناء على ذلك من المرجح أن تتضمن الربحية في الامد الطويل للشركة نشاط وامتلاك فقدان ممتلكات مستمر . كما هي الحالة ، في UK، فيما يتعلق بـ Hanson Trust and BTR ، اللتين ابرزهما Goold and Campbell كمثالين عن شركات سيطرة مالية .

وفي حين أن شركات السيطرة المالية تطابق المعيار (Norm) الوليامسونياني فإن حالتي السيطرة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لـ Goold and Campbell تتضمنان ابتعادا متناميا . إن شركات السيطرة الاستراتيجية تماثل نظيراتها المالية إلى مدى أنه تتم ممارسة سيطرة مالية متشددة ، إلا أن فرقا مهما هو أنه يتم قياس الاداء مقابل اهداف مالية واستراتيجية . ومن ثم بالرغم من أن وحدات العمل التجاري أو المؤسسات تنزع إلى أن تكون مراكز ربح فإن المركز يركز على تأسيس اجراءات تخطيط ومراجعة اقتراحات وحدة العمل التجاري ، وهو الامر الذي ينزع إلى أن يكون الحال في شركات UK مثل ICI, Plessey and Vickers .

وتتسم شركات التخطيط الاستراتيجي بانخراط حتى اكبر للمكاتب الرئيسة في قرارات وحدات ادنى بسبب أن المسؤولية الرئيسة هي المشاركة والتأثير في تطوير استراتيجيات وحدة العمل التجاري بتأسيس أو بتحديد قرارات التخطيط والقيام بمساهمات جوهرية في التوجيه الاستراتيجي . ودلالة هنا تتمثل في أن هذه النشاطات تقلل من أهمية السيطرة المتعلقة بالشركة بسبب أن اهداف الاداء تكون مرنة ويتم مراجعتها على ضوء التطورات . وكنتيجة ، تكون المردودات معتبرة طويلة الاجل ، مع مشكلات حتمية قصيرة الامد والتي ستظهر في بناء قوة المشروع التجاري الأساسي . إن BOC, BP and Cadbury Schweppes هي امثلة عن شركات تخطيط استراتيجي محدَّدة من جانب Goold and Campbell.

ومن المحتمل أن يبدو أن هنالك استجابتين ممكنتين لاطار Goold and Campbell . الاولى هي مشتركة أو شائعة بين نظريي تكلفة الصفقة ، كما تمت المناقشة في الفصل 6 ، وتقترح أن انخراط المكتب الرئيس المفرط والذي يسم السيطرة غير المالية يكون ادنى من الوضع الامثل . وإلى حد معين يتفق Goold and Campbell مع هذا الموقف من حيث أنهما يحذران من (a) تدخل المكتب الرئيس غير المبرر في شؤون الاقسام و (b) اضعاف نسقي التحفيز والسيطرة بسبب مرونة الاهداف وأن ادارة الاقسام تستطيع استخدام التدخل كمهرب من الاخفاق . إلا أنهما يختلفان عن نظريي تكلفة الصفقة من حيث أن عملهما غير مبني على افتراض مسبق بخصوص عقلانية الامثلة في الامد القصير . وهذا لذلك يستتبع استجابة ثابتة لاطار Goold and Campbell . إن السيطرة غير المالية جوهرية لتأسيس والحفاظ على ميزة تنافسية في الاجل الطويل والتي هي غير منسجمة مع تعظيم الربح في الامد القصير . وفي الفصل 4 تمت الاشارة إلى عمل ، على سبيل المثال ، Prahalad and Hamel (1990) and Pettigrew and Whipp (1991) ، الذين يقترحون بالترتيب أنه لا بد من تطور " الكفاءة الجوهرية " و " الموجودات غير الملموسة " للشركة عبر الزمن ، وهو الامر الذي يشكل جوهر السيطرة غير المالية وأساس الميزة المتسمة بالخصوصية الكامنة في أساس مكاسب بنية طريقة الادارة .

Intagible assets*

وفي ضوء هذه المناقشة فإنه من الواضح أن عيبا في دفاع " الادارة الحديثة " عن تعظيم الربح ، يتمثل في غياب أو عدم كفاية الوضوح فيما يتعلق بالامر المقترح الذي يتعين تعظيمه . إذا كان يتم تعظيم الربح في الامد القصير فإن ذلك يمثل مشكلة للشركات التي تشدد على أهمية التغير الاستراتيجي ، بدلا من الاستغلال الفعال لظروف السوق - المنتوج المعطاة . وكما يجادل نفس Williamson فإن الميزة الاستراتيجية ، وليس الساكنة ، هي أساس الاداء المتفوق للشكل - M . ولكن عندما يؤخذ بعين الاعتبار التغير الاستراتيجي تكون بعض التكاليف " خيارية " في الامد القصير ، بمعنى أنها تقلل من أهمية الفعالية الساكنة ، ولكنها قد تكون جوهرية للاهداف طويلة الاجل . وهذه هي الحالة بوضوح مع نفقات التدريب و R&D والتسويق .باختصار ، عندما يكون التغير الاستراتيجي مهما يكون غير ملائم أن تعظَّم الارباح في الامد القصير . وفي ضوء هذا الاستنتاج يكون من الواضح لماذا أن Williamson and Ouchi (1983) يجدان من الصعب أن يحدِّدا منطق تكلفة صفقة لبنية تتسم بأنها مبنية على انساق دعم وصلاحية متعددين . إن استخداما ملائما لبنية كهذه يمكن أن يساعد في التغلب على مشكلات التنسيق التي قد تكون واضحة في حالة الشكل المتعدد الاقسام . إن قوة التنظيم المبني على انساق دعم وصلاحية متعددين (Matrix Organization) تكمن في تسهيل تطورات استراتيجية تنزع إلى جعل اشياء تحدث (Knight 1976; Johnson and Schloes 1989; Mintzberg 1979) . لذلك ليس مصادفة أن المشروع التجاري الأساسي حسب Goold and Campbell (1987) يتطابق مع شكل مبني على انساق صلاحية ودعم متعددين .

وفي الجذر هنا هنالك مشكلة قياسية تتعلق بالنظرية الارثوذكسية عن المنشأة . إن القاعدة الساكنة MC = MR تكون ملائمة فقط عندما توجد قابلية فصل زمني للقرارات (Koutsoyiannis 1979) . إذا كانت الفترات الزمنية غير مستقلة فلابد أن يأخذ تعظيم الربح بعين الاعتبار وفورات خارجية زمنية (Temporal Spillover) . ومن ثم بدلا من أن يكون التعظيم محققا على أساس الامد القصير، فترة بعد فترة ، تصبح ارباح أساسية في الامد الطويل الامر الذي يتعين تعظيمه . ومبدئيا يمكن استخدام هذا المنظور طويل الاجل بوضع موضع التنفيذ دوال محدَّدة تماما مع قيام المنشآت بتعظيم القيمة الحالية الصافية لتدفقات الربح المستقبلي . إلا أن التعظيم طويل الاجل يكون ضروريا فقط في حالات عدم قابلية الفصل الزمني الناجمة عن تغير استراتيجي يمنع نموا مستقرا أو متسما بنمو المتغيرات ذات الصلة بنفس المعدل . ويتبع أن التحديد التام للدوال لا بد أن يشتمل على كل الحالات المستقبلية ذات الصلة مع توزيعات ملائمة للاحتمالات ، بحيث يمكن تقييم القيم المتوقعة وتنظيم حماية تأمين ملائمة .

إن وضع المشكلة بهذه الطريقة يكشف عن عيب بارز . إن انساقا محدَّدة تماما تصف مشكلات البرمجة التي ، في حين أنها مفيدة لاغراض معينة ، تعيق القدرة

Procative*

الانسانية على الفعل التي تكون خلاقة والتي تكون أساس الميزة التنافسية طويلة الاجل . ومن ثم ، لا يمكن دمج التعظيم طويل الامد في تحليل المنشأة كتنظيم ديناميكي بسبب اطارين غير متسقين بشكل متبادل (كما يناقش ذلك لاحقا في هذا الفصل) . وتنبع دلالتين من هذا : يتم ابعاد الامثلية الساكنة كمسألة نظرية مركزية ويكون صنع القرار غير قابل للالغاء وهو الامر الذي يعقد الامور بطرق تناقش في الفصل القادم . باختصار ، إن زعم أن انساق وتقنيات الادارة الحديثة تسمح بتعظيم الربح في الامد القصير ، يكون قابلا للدفاع عنه فقط في عالم لا يوجد فيه تغير استراتيجي ، نظرا لأن هذا يسمح بالاستقلال الزمني في صنع القرار .

الدفاع 2 : معقولية المسلمات

إن اولئك الذين يقترحون هذا الدفاع عن تعظيم الربح هم Machlup (1946,1967) وإلى حد أقل Friedman (1953) . والفكرة الأساسية هي أن المعرفة الفعلية للعوائد والتكاليف الحدية ليست بذات صلة بجدوى أو بنفع النظرية نظرا لأنه يمكن معرفتهما بطريقة بديهية وإلى هذا الحد فإن المسلمات القياسية لنظرية تعظيم الربح معقولة . وتوضح المجادلة بواسطة تناظر : على سبيل المثال، يشدد Friedman على أن لاعب بيلياردو جيدا يستخدم ، ولكن لا يكون ضروريا أن يعرف ، قوانين الرياضيات والفيزياء التي تصف السرعة والتسارع والاحتكاك والعزم المقاس بالزاوية (Angular momentum) والمسافة وغير ذلك . بالمثل ، يستخدم الفاعلون الاقتصاديون ، ولكن لا يكون ضروريا أن يعرفوا ، قوانين (التعظيم) في علم الاقتصاد عندما يتم بناء صنع القرار على حدس " مبادري " أو معرفة السوق ـ المنتوج المتسمة بالخصوصية . باختصار ، فإن نظرية تعظيم الربح تظل صحيحة كمقاربة علمية ، وليست وصفية ، لصنع القرار داخل المنشأة .

والمسألة الاولى التي يمكن طرحها بخصوص هذه المجادلة هي أنه لا يوجد احد يولد مع مهارات بيلياردو متطورة إلى حد بعيد ، إنها تتطور عن طريق سنوات من الممارسة . والنتيجة هي أن المهارة تصبح طبيعة ثانية وبالتالي قابلة للاداء بدون تفكير واع وصريح (Nelson and Winter 1982) . ايضا فإن مهارات كهذه تطور في ظروف مستقرة ولذلك قابلة للتنبؤ بها ، إلى حد بعيد . ويتبع أن هذا الدفاع الثاني عن تعظيم الربح يستخدم بشكل خاطئ فيما يتعلق بالشركات التي تؤسس قوة تنافسية على ميزة استراتيجية نظرا لأن هذه القوة تكمن في تغير ينزع إلى جعل اشياء تحدث أو خلاق ، كما تمت المجادلة فعليا . وكما يجادل في Dietrich (1990) ، فإن الاستخدام الصحيح لاستخدام مقارنة البلياردو في ظروف كهذه من المحتمل أن يتضمن تشديدا على الميزة التنافسية المبنية على تغيير قواعد اللعبة ، بدلا من تطوير مهارات باستخدام قواعد معطاة (أي خارجية). على سبيل المثال ، قد تغير نوادي البلياردو أو قد يغير فرد نمط الثياب

Human agency*

أو طريقة تنظيفها بالفرشاة ، أو حتى بشكل اكثر راديكالية يستخدم موائد ذات ثمانية اضلاع ـ إن الامكانيات لانهائية كما يدرك قادة السوق الديناميكيون . وينهار التناظر هنا نظرا لأن أي نادي أو فرد ابداعي سيجد أنه من المستحيل الحصول على منافسين (أو بشكل اصح متعاونين) تدربوا في ظل الظروف أو الشروط القديمة ؛ إلا أن هذا هو بالذات ميزة المنافسة الاقتصادية تبعا لرأي أية شركة .

ونعمم المجادلة المقدمة للتو . عندما يكون من الممكن بناء مخزون معرفة ملائمة فإن تقديرات ذاتية قد تنتج بخصوص شروط التكلفة والعائد التي تكون ملائمة لنظرية تعظيم الربح . وهكذا ، على سبيل المثال ، في ظروف أو شروط ساكنة يكون التسعير باضافةٍ إلى التكلفة (Cost-plus pricing) متسقا بشكل تام مع سلوك تعظيم الربح ـ يمكن تقدير اضافة ربح على التكاليف المتغيرة باستخدام المرونة السعرية للطلب (أو معرفة بديهية لشروط أو ظروف السوق) ، والتي يمكن تبيان أنها تكون معظِّمة للربح (Koutsoyiannis 1979) . وقد يكون حتى ممكنا المجادلة بأنه عندما يكون التغير متسما بزيادة كمية ضئيلة فإن قاعدة المعرفة للمنشأة تتطور تدريجيا بسبب عمليات تعلم تتسم بالخصوصية (Malerba 1992)، مع كون نفس الاستنتاجات ذات صلة ، بيد أن الادارة الاستراتيجية ، مع تنافسية مبنية على تغير صفات تكنولوجية وصفات السوق ـ المنتوج ، تستتبع أن المعرفة الماضية ليست بعد اداة تنبؤ مفيدة بخصوص النشاط المستقبلي . وهذا ليس مجرد التأثيرات المباشرة لقرارات أية منشأة ، ولكن ينجم عن التعقيد المضاف للتفاعل التنافسي والتطور التدريجي للسوق . في ظروف كهذه يقترح Machlup أنه يمكن فهم تعظيم الربح في الامد الطويل من منظور التكاليف والعوائد المتوقعة . ولكن كما يوضح Koutsoyiannis (1979:269) ،

> هذه المعالجة للتوقعات (التي تستتبع منحنيات " متلاعبا بها " للطلب والتكلفة) ... تقلص الحدية (Marginalism) إلى حشو ، نظرا لأن أي سلوك ملاحظ يمكن أن يكون متناغما مع تعظيم الربح ، مع منحنيات تكلفة وطلب مبنية بشكل ملائم يتم فيها حذف عدم التأكد المستقبلي قبل وقوع الحدث .

باختصار ، بامكاننا استنباط استنتاج مماثل للاستنتاج في القسم السابق : تكف مسلمات النظرية الارثوذكسية عن أن تكون معقولة عندما تحوَّل إلى تحليل ديناميكي للمنشأة يشدد على السلوك الذي يخلق وضعا بأخذ المبادرة أو الخلاق .

الدفاع 3 : بقاء الاحسن تأقلما

يبنى الدفاع الثالث عن تعظيم الربح على عمل Alchian (1950) and Friedman (1953) ، مع أنه يتم استحضار المجادلة بشكل منتظم بطريقة غير رسمية ، كما تم التوضيح سابقا في هذا الفصل فيما يتعلق بـ Williamson (1985) . ويتم استحضار المبدأ الداروويني لبقاء الاحسن تأقلما أو الاصلح بحيث

Procative*

أن المنشآت تكون مضطرة لتعظيم الربح بهدف البقاء في الامد الطويل ، وبالتالي فإن الانتقاء الطبيعي الاقتصادي سيزيل منشآت اضعف ، حيث يعرَّف الضعف باعتباره عدم تعظيم الربح .

وكما تمت المناقشة فعليا ، ليس بامكان نظريي تكلفة الصفقة منطقيا تبني هذا الدفاع عن تعظيم الربح ، ولكن لم يتم فحص الاسباب لقبول (لعدم قبول) اعم . وباتباع Hodgson (1990) لا بد أن ندرك أن وجهتي نظر Alchian و Friedman مبنيتان على تعليل مختلف . وبالنسبة لـ Friedman فإن سلوك المنشآت يمكن أن يكون (ولكن ليس بالضرورة) عشوائيا ، وبالتالي يزعم بأن المنافسة ستؤدي فقط إلى بقاء الاكثر فعالية . وتتمثل المشكلة الرئيسة هنا في أنه لا توجد أية مناقشة عن اليات تطورية تدريجية أو نشوء وارتقاء ستؤدي إلى اختيار منشآت غير فعالة ، ويتم فقط التشديد على أن هذا سيكون هو الحال . ويبين عمل حديث في هذا المجال ، ستتم مناقشته قريبا ، أنه من غير المرجح بوجه عام أن تكون اليات الانتقاء فعالة بالطريقة التي يزعمها Friedman . إن الصلة بين التطور التدريجي والفعالية في عمل Alchian مبنية على الية مختلفة : إن منشآت أقل فعالية ستقلد المنشآت الفعالة اكثر . ولكن كما يوضح Hodgson (1990) فإن التقليد مشكلة غير ضئيلة الاهمية . على سبيل المثال ، ما هي الصفات المميزة للاكثر فعالية التي يتوجب تقليدها وكيف يتوجب فعل ذلك ؟ وستتم مناقشة هذه المسائل لاحقا في هذا القسم .

إن الاستعارة التطورية في علم الاقتصاد تستخدم عادة في ظروف اسواق متماثلة (Homogeneous) تكون تامة إما بمعنى تنافسي أو بمعنى عدم وجود عوائق دخول (Contestable) . ويوصف الوضع بالشكل 2.8 . في هذا العالم تكون عمليات الانتقاء ، بالافتراض ، غير ذات صلة إلى حد كبير . بيد أن التطور التدريجي يستتبع التنوع بدلا من التماثل نظرا لأنه لا بد أن تكون هنالك دائما تشكيلة من الاشكال التي يتم الاختيار منها (Hodgson 1991) . بالاضافة إلى ذلك فإن التطور التدريجي يستتبع اطار توازن ديناميكي وليس التحليل الساكن . لذلك بامكاننا أن نفحص الاستعارة التطورية بشكل اكثر تفصيلا بفحص التنوع وعدم التوازن تباعا .

يمكن فهم التنوع بمعنيين : الاول ، كل منشأة ستواجه تنوعا بيئيا ؛ الثاني ، ستكون المنشآت نفسها مختلفة . ويتم فحص المنظور الاول من جانب Seal (1990) . وهو يوضح أن البيئات المختلفة التي ستواجهها أية منشأة تتطلب بوجه عام سمات بقاء مختلفة . وعلى المستوى الابسط ستكون اربع اسواق ذات صلة : سوق المنتوج ، وسوق العمل ، وسوق رأس المال والسوق لاجل السيطرة أو التحكم . وإذا افترضت الاسواق أنها تامة (مهما كان ذلك يعني) فإن التماثل المتضمَّن سيمنع أية نزاعات أو صعوبات ، ولكن إذا اعتبرت المنشأة كبنية طريقة ادارة عندئذ فإن الاسواق ، بالتعريف ، تكون غير نقية (Impure) ، وبالتالي

يمكن أن تظهر مشكلات بسبب أن الاشكال التعاقدية / التنظيمية التي تكفل النجاح في سوق معينة قد لا تكون ملائمة للنجاح في اسواق اخرى ... إن بيئة الاختيار تواجه المنشأة بتشكيلة من ضغوط متنازعة والتي يمكن أن تتطلب " ممارسات متعارضة " .
(Seal 1990:270)

وبالطبع فإن ما لا بد أن يكون متضمَّنا هنا يتمثل في تفسير لماذا لا تستطيع المنشأة توحيد ممارسات مختلفة في إطار تنظيم واحد بهدف أن تعكس التنوع البيئي . وفي الفصل 9 ستتم المجادلة بأن الثقافة التنظيمية والقوة المتباينة للاطراف التنظيمية التي تملك قوة فعلية أو محتملة للتأثير في قرارات أو افعال التنظيم (Stakeholders) والتحالفات التنظيمية ؛ تقيد الممارسات بهذه الطريقة .

وكما يوضح (1990) Seal ، بالاضافة إلى تفادي تعليل يتسم بالحشو ، لابد من تصنيف الاسواق . وإذا لم يتم فعل ذلك ، فيمكن تفسير أي شكل تنظيمي من منظور كونه فعالا في سوق واحدة على الاقل . وهذا التصنيف (Ranking) يستتبع أن بعض الضغوط البيئية تكون اكثر أهمية من اخرى والتي تملك دلالات سياسة ودلالات تحليلية سيتم مناقشتها في الفصول القادمة . على سبيل المثال ، فإن ضغوطا قصيرة الامد متأتية من الاسواق المالية في UK يمكن أن تهيمن على قرارات العمل التجاري ، حتى على حساب تطورات طويلة الامد . باختصار ، تستتبع الفكرة العميقة لـ Seal أن تأقلم الاحسن متغير ذو ابعاد متعددة مع جوانب تستبعد بعضها البعض بشكل متبادل . ومن ثم ستكون العمليات التطورية مائلة (Skewed) في اتجاهات معينة بالاعتماد على تفاعلات تنظيم ـ بيئة معينة .

بالاضافة إلى التنوع البيئي (أو ربما بسببه) من المرجح أن تملك المنشآت صفات سوق ـ منتوج متنوعة . ولهذا التنوع جانبان : في أي سوق يمكن تمييز المنتوجات أو جعلها مختلفة عن بعضها ، وفي أية منشأة يمكن انتاج اكثر من منتوج واحد أو خدمة واحدة . وتستتبع هذه التوليفة من هذين الجانبيــن مع القدرة على الابتكار ، أنه لا توجد أية صلة ضرورية بين البقاء والفعالية في الامد الطويل . ايضا ، يفقد المصطلح الاخير معناه الاقتصادي لأن التغير المستمر يمنع التوازن حيث يتم فقط جني ارباح طبيعية أو عادية . وهذا يقودنا إلى مسألة ديناميكيات عدم التوازن والتي تمثل الجانب الثاني للاستعارة التطورية الذي سيتم فحصه هنا .

يطور (1986) Langlois فكرة ما يدعوه بمفاضلة المرونة ـ الفعالية :

إن دلالة لهذه المفاضلة هي ، بالحقيقة ، أن الفعالية ليست مفهوما مطلقا : لا يمكن تحديدها أو تعريفها بشكل مستقل عن بيئة التنظيم . يمكن أن تملك منشأة في بيئة متغيرة بشكل سريع جدا خصائص تكلفة صفقة رديئة جدا ولكن تكون اكثر فعالية إلى حد بعيد ـ اقدر على البقاء إلى حد بعيد ـ من بنية تنظيمية أقل مرونة نسبيا مع خصائص تكلفة صفقة جيدة في توازن .
(Langlois 1986:20)

إن دلالة هذه المفاضلة من المرجح أن يكون لها تأثير واسع . وبامكاننا أن نحذو حذو Langlois ونميز ، بشكل نظامي نوعا ما ، بين صنفين من المنشآت : تلك التي تكون ناجحة في التوفير بمعنى ساكن وتلك التي تكون اكثر قدرة على استغلال ديناميكيات عدم توازن تتضمن سلوكا يخلق وضعا بأخذ المبادرة أو خلاقا . باتباع المجادلات المطروحة سابقا في هذا الفصل ، فإن تطوير انساق ادارة استراتيجية فاعلة سيضع منشآت في المجموعة الثانية بالرغم من أن ذلك يتضمن استثمارا في موجودات بشرية وموجودات اخرى يكون من وجهة نظر ساكنة غير عقلاني . ومن ثم فإن المنشآت الفعالة في المجموعة الاولى لن تبقى على قيد الحياة بدون توازن مع العاقبة التي مفادها أنه بسبب الديناميكيات التنافسية ستكون لدينا مجموعة من منشآت غير فعالة بشكل ساكن اقدر على البقاء .

ونقطة مكملة لتلك طرحها Langlois هي أن الانتقاء الطبيعي يفضل دائما اخصابا اكبر (Hodgson 1991) أو بتعابير اقتصادية ولادة منشآت جديدة . في هذه الحالة فإن دخول منشآت جديدة إلى السوق سيغير من البيئة وبشكل متضمَّن سيغير الشروط التنافسية . وإذا كانت فترات زمنية قابلة للفصل واضحة فإن هذه المنافسة المتغيرة قد تعتبر كتقدمية بمعنى اقتصادي لأنه ستتم إزالة المنشآت غير الفعالة نسبيا . ولكن قد تكون عدم الفعالية مبنية على حالات عدم قابلية فصل زمني ، كما تمت المناقشة سابقا في هذا الفصل ـ ستعيق نفقات استثمارية والتي ، إن لم يتم القيام بها ، ستعيق البقاء طويل الاجل . وبالتالي يمكن أن نصل إلى مشكلة " اضرب واهرب " في الاسواق القابلة للتباري أو المتسمة بعدم وجود عوائق دخول (Baumol 1982) . مجددا ، لا يكون ضروريا أن يشجع الانتقاء الطبيعي البقاء عندما يكون التغير الاستراتيجي واضحا .

وبهدف ربط الانتقاء الطبيعي والبقاء ، يمكن تطوير ديناميكيات التحليل بطرق اقترحت ، على سبيل المثال ، من جانب (1958) Downie . إنه يفترض وجود "الية تحويل" حيث تكسب منشآت اكثر فعالية ، بسبب مزايا متسمة بالخصوصية ، على حساب المنشآت الاقل فعالية . إن المزايا الخاصة المشمولة تحمي المنشأة من مشكلات الدخول التي تمت مناقشتها للتو . وتتمثل دلالة " لالية التحويل " لـ Downie في أن الاسواق ستنزع إلى أن تحتكر عبر الزمن [(1)] . وهو الامر الذي يمثل مشكلة لمجادلات بقاء الاحسن تأقلما . ولمنع هذا فإن Downie يدخل " الية ابتكار " حيث ستملك المنشآت الفعالة أقل الحافز الاكبر لادخال ابتكارات جديدة وبالتالي تبطل " الية التحويل " . إلا أن وجود حالات عدم قابلية الفصل الزمني في حالة الابتكار ، يستتبع أن المنشآت غير الفعالة حاليا لن تملك قاعدة ربح لتمويل الاستثمار ، وهو الامر الذي يعيدنا إلى تحليل Langlois .

وعلى أساس الافكار الثاقبة لـ Langlois-Hodgson بامكاننا أن نقسم العمليات الاقتصادية التطورية إلى نمطين عامين . أولا : حيث يكون استثمار في ميزة تنافسية ضئيل الأهمية مطلوبا فإن المنشآت الفعالة بشكل ساكن ستنزع إلى

البقاء بسبب منافسة حقيقية ومحتملة . ثانيا : حيث يكون استثمار غير ضئيل الاهمية في ميزة تنافسية مطلوبا ، ستنزع العمليات السوقية إلى أن تكون تراكمية ، ولا تكون الفعالية الساكنة شرطا كافيا للبقاء . ولكن يمكن تعريف هذا التمييز بين هاتين المجموعتين في حالة سياق بيئي معطى فقط . وبهدف توضيح هذه المسألة الاخيرة بامكاننا افتراض وجود منشأتين ، منشأة غير مستثمرة تتسم بفعالية تقنية منخفضة ونسبة رأس المال الموجود في شكل دين منخفضة ، ومنشأة مستثمرة تتسم بفعالية تقنية عالية ونسبة رأس المال الموجود في شكل دين مرتفعة . في ظروف ازدهار ، مع معدلات فائدة منخفضة فإن المستثمرة ستبقى على قيد الحياة ؛ في ظروف ركود حاد ، مع معدلات فائدة عالية ، فإن غير المستثمرة ستبقى على قيد الحياة . وبالتالي فإن بالذات فكرة بقاء الاحسن تأقلما بمعنى مجرد شامل يمكن أنها تملك معنى ملموسا ضئيلا .

وفكرة مرتبطة بشكل وثيق بديناميكيات عدم التوازن ، هي فكرة التبعية للمسار (Path dependency) . يبين Fisher (1983) أن التوازن النهائي للنسق لا يكون خارجي التحدد ولكن بالاصح داخلي التحدد بالقياس إلى ديناميكيات عدم التوازن . ومن ثم فإن النواتج في الامد الطويل تعتمد على الشروط أو الظروف الاولية واضطرابات أو انقطاعات في العملية . وفي وقت احدث ، يربط Arthur (1988,1989) التبعية للمسار بديناميكيات توزيع أو تخصيص الموارد . إذا كان الاختيار بين تكنولوجيات يتبع مسلكا او مسارا عشوائيا ، فإن تكنولوجيا معينة ستصبح بشكل محتوم مكبَّلة إذا كانت التكاليف الهابطة للوحدة الواحدة مع الاستخدام ومكاسب التنسيق جلية . بالاضافة إلى ذلك ، ليس من الضروري أن تكون التكنولوجيا المختارة الاكثر فعالية نظرا لأن الاستخدام سيكون مقيَّدا بوفورات خارجية . من ثم ، يمكن أن توجد توازنات متعددة محتملة مع نواتج غير محدَّدة . وتصبح السبل التطورية معتمدة على حوادث " صدفة " ، كما في حالة لوحة مفاتيح (David 1985) QWERTY . ولكن ، كما تتم المناقشة في الفصل القادم ، إن التقييد أو التكبيل قد يكون مبنيا أو مؤسسا تنظيميا وايضا تكنولوجيا ، إن المبدأ الاساسي للتنظيم يمكن أن يكون موجودا في العقلانية المحدودة والمعرفة الضمنية ، كما تمت المناقشة في الجزء I والجزء II من هذا الكتاب ، واللتين تنتجان تأثيرات تعلم ومزايا تنسيق من وفورات خارجية معلوماتية (Arrow 1974 ـ كما فيما يتعلق بالتقييد حسب Arthur . وبشكل يمكن مجادلته فإن هذا وثيق الصلة بتحليل بنى طرق الادارة التي تقر بالمكاسب المشمولة وايضا بالتكاليف ، باختصار ، ستخلق بنى طرق الادارة حالات تبعية للمسار (North 1990) .

وبتجاهل مسائل عدم التوازن المناقشة اعلاه ، فإن المشكلة المركزية فيما يتعلق بالتقييد أو التكبيل هي أن اختلافا يمكن أن يوجد بين الامثلية النسبية أو المحلية والمطلقة . باختصار فإن المشكلة هي " ذروات أو قمم تكيفية متعددة " (Hodgson 1991) مع خلق عمليات الانتقاء وضعا امثل محليا أو نسبيا وليس

مطلقا بالضرورة . بالاضافة إلى ذلك بقدر ما تكون الظروف الاقتصادية اكثر تنافسية بقدر ما ستكون " المنخفضات بين القمم الواقعة بينها " اكثر أهمية بسبب حالات عدم الانفصال الزمني المشمولة بمصاحبة الانتقال من " قمة " إلى " اخرى " . ومن منظور تحليل بنية طريقة الادارة يتبع أن أي زعم بخصوص فعالية متفوقة لابد أن يطرح ليس فقط بطريقة " مؤسسية مقارنة " ، كما يتم من جانب Williamson (1985) ، والتي بتجاهل كل القضايا الاخرى المناقشة في هذا الفصل يمكن أن تخلق قمة نسبية أو محلية ؛ ولكن ايضا بما يمكن أن يسمى بطريقة ما وراء مؤسسية (Trans-Institutional) نظرا لانه لا يكون ضروريا أن يستتبع الوجود امثلية مطلقة .

إن التعقيدات المطروحة من جانب التبعية للمسار اكثر صعوبة مما يقترح من جانب الاستنتاج المستنبط للتو نظرا لأن السطح الذي يعرِّف الاوضاع المثلى يمكن بالطبع أن يتغير (Hodgson 1991) . وكما سنناقش في الفصل القادم ، فإن تغيرا من هذا النمط يكون داخلي التحدد استجابة للقرارات الاستراتيجية وايضا يعتمد على تطورات بيئية خارجية التحدد . وهكذا ، فإنه حتى إذا تم بلوغ فعالية مطلقة في فترة زمنية واحدة فإن السطح الاقتصادي يمكن أن يتغير مع نتيجة أنه يمكن جعل الاوضاع النسبية القائمة غير فعالة ، بالمقارنة مع تلك القابلة لبلوغها بشكل مطلق ، ولكن تكون مقيَّدة بمنطقها التنظيمي ـ التكنولوجي الخاصة بها . وإذا تم ربط هذا السلوك الديناميكي بتحليل عدم التوازن المطور سابقا ، فإنه واضح أنه لا يكون ضروريا أن يستتبع الوجودُ الفعالية (Ullmann - Margalit 1978) وهو الامر الذي يقوض البقاء العام لحجة الاحسن تأقلما وليس البقاء المجادل على وجه التخصيص .

إذا كان الانتقاد اعلاه يقوض علم الاقتصاد التطوري التبسيطي النزعة فإن خط مجادلة اخر يدفن هذا الدفاع الثالث عن تعظيم الربح . إن التناظر بين الانتقاء الطبيعي الدارويني والمنافسة الاقتصادية غير صحيح نظرا لعدم وجود أي شيء يماثل الجين (Gene) الذي ينقل سلوكا فعالا (Penrose 1952;Nelson and Winter1982) . لقد جادل Winter (1964) بأن نسخة Friedman عن مجادلة " بقاء الاحسن تأقلما " تعاني من خلل أو عيب في هذا الجانب نظرا لأنه إذا تم اعتبار سلوك المنشآت كعشوائي فلا يوجد شيء لضمان أن المعظِّمين في هذه الفترة سيستمرون في أن يكونوا المعظِّمين في الفترة التالية . وفي هذا الصدد فإن انتقادات N.M. Kay (1991) بخصوص تفسير الانتقاء الطبيعي الوليامسونياني للانتقال من بنى شكل - U إلى بنى شكل - M ؛ تبدو وثيقة الصلة بالموضوع . وهو يوضح أنه فيما يتعلق بالانتقاء الطبيعي فإن ظهور شكل متفوق هو الذي يتسبب في مشكلات للشكل الادنى ، وليس مشكلات في الشكل الادنى تحفِّز تبني شكل متفوق .

وفي النظرية الداروينية فإن التطور التدريجي أو النشوء والارتقاء يظهر بواسطة جين يكون قابلا للاستمرار ، أي أنه يبقى من جيل إلى اخر ، وينقل سمات قابلة للتوريث . وكما يجادل Hodgson (1990:7) فإن " ما يكون مطلوبا [في علم الاقتصاد] هو درجة من القصور الذاتي في ... البنى واعمال روتينية بهدف تقييد التغير من اجل أن يعمل الانتقاء بشكل فاعل " . ويقترح Nelson and Winter (1982) أن " الروتينيات " تعمل باعتبارها المماثل أو المكافئ الاقتصادي للجين . إنها تعمل كمخازن لممارسات تنظيمية بحيث يمكن نقل المهارات والمعرفة عبر الزمن . وبشكل واضح فإن الروتينيات ليست ساكنة ولكن تتحول استجابة لديناميكيات تنظيمية ، مع دلالات لبقاء المنشأة ، كما سيتم فحص الامر في الفصل القادم [2] . ومن تقليد اكثر إدارية أو تنظيمية ، بامكاننا أن نشير إلى " الكفاءة الجوهرية " (Prahalad and Hamel 1990) ، أو " الموجودات غير الملموسة " (Pettigrew and Whipp 1991 ، أو الثقافة التنظيمية (Whipp et al, 1989) ، التي تعمل بطريقة مماثلة لروتينيات Nelson and Winter .

وهذه المنظورات المختلفة متماثلة إلى مدى أن كل منشأة تكون ، بشكل تفصيلي ، فريدة من منظور ممارساتها التنظيمية الأساسية . ويتبع أن ربط Alchian (1950) بين التطور التدريجي والفعالية المبني على التقليد أو المحاكاة اشكالي أو مُشكل نظرا لأنه غير واضح كيف يمكن بفاعلية نسخ ممارسات تفصيلية (وليس نسخ افكار عامة) إذا كانت كل المنشآت فريدة . باختصار ، لا يمكن أن تفرض المنافسة سلوكا مجردا امثل . وهذا الاستنتاج ، موحَّدا مع اخرى مستنبطة في هذا القسم يستتبع أنه ليست هنالك صلة ضرورية بين التطور التدريجي والتقدم الاقتصادي . وهذا لا يعني مجادلة أن عمليات السوق لا تتضمن أي انتقاء اقتصادي ولكن بالاحرى يتوجب أن لا تكون هنالك أي فكرة افتراضية أو مسبقة عن الامثلية . وستتم المجادلة في الفصل 10 أن هذا يطرح دورا مهما لسياسة الحكومة التي ليست مدرَكة عادة داخل علم الاقتصاد .

الدفاع 4 : غرض النظرية

لقد اقترح هذا الدفاع الاخير عن تعظيم الربح من جانب Penrose (1980) ، من بين أناس اخرين . إنها تجادل بأن المنشأة ، كنظرية عن المنشأة ، لا يجب أن تخلط مع المنشأة التنظيمية بسبب أن الاولى هي عنصر واحد في نظرية الاسواق وتحديد السعر . ويتبع أنه يمكن انتقاد المنشأة المعظِّمة للارباح فقط في إطار هذه النقاط التي تعرِّف نطاق الاستعلام أو المرجعية . وهذا الدفاع عن تعظيم الربح هو الوحيد ، من الدفاعات الاربعة المطروحة في هذا الفصل ، الذي يعتبر مقبولا . إلا أن هذا القبول يطرح سلسلة من مسائل اخرى لا بد أن تتم مناقشتها .

إن زعم أن المنشأة المعظِّمة للربح هي علامة اهتداء نظري عامة يستتبع إما أن المسائل الوحيدة ذات الصلة في علم الاقتصاد هي الاسعار والاسواق [3] ، وهذا

Routines*

الامر ينبذ امكانية أي تحليل مؤسسي اوسع ، أو أن المنشأة المعظِّمة للربح تكون مفيدة في كل الظروف وهو الامر الذي يمكن مجادلته ولكن لا يمكن التسليم به . لقد اشارت المناقشة سابقا في هذا الفصل أن المنشأة كبنية طريقة إدارة أو تنظيم ليست نفس الوحدة أو الكينونة النظرية كمنشأة معظِّمة للربح ، وايضا فإن الاثنتين غير قابلتين للمقارنة بأية طريقة واضحة . إن التحليلات التقليدية لتحديد السعر مبنية على تفاعل الطلب والعرض بالتسليم ببنى سوقية معينة . وفي داخل إطار تنظيمي أو تعاقدي اكثر عمومية ، يمكن اعتبار الاسعار كأحد نواتج النشاط الاداري . إن أية محاولة للربط بين احدى وجهتي النظر مع الاخرى ، على سبيل المثال باتباع الطريقة الوليامسونيانية التي تمت مناقشتها اعلاه ، ليست صحيحة ما لم يتم الاخذ بعين الاعتبار القضايا النظرية المتعلقة بهذا الربط . لقد تم في هذا الفصل الاشارة إلى انماط حالات الخلط أو التشويش التي يمكن أن تطرح إذا لم يتم وبشكل صريح ادراك الوضع النظري المعين للمنشأة . إن المنشأة كبنية طريقة إدارة تملك مزايا استراتيجية لا يمكن فعليا ربطها بنظرية تعظيم الربح . وأية محاولة لدمج هاتين الفكرتين عن المنشأة ستشوش فهمنا بدلا من أن تجعله واضحا .

ويتبع من هذا الدفاع عن تعظيم الربح أنه لا يجب منح أية وجهة نظر معينة عن المنشأة منزلة مسبقة فوق وجهة نظر اخرى . ومن بين اشياء اخرى ، فإن هذا يستتبع أنه لا يمكن انتقاد نظرية المنشأة كغير واقعية نظرا لأن هذا ، بالتعريف ، ينطبق على كل نظرية تبسِّط الواقع لتسهيل الفهم . وبالطبع أنه صحيح قول أن تحليل المنشأة كتنظيم ، أو بشكل اكثر عمومية كبنى طرق إدارة ، يكون مبنيا ، من بين اشياء اخرى ، على تعقيد معلوماتي وعدم التأكد . وفي عالم كهذا ، يكون المستقبل ، وإلى حد أقل الحاضر ، غير معروف . ويتبع أن التكاليف الحدية والعوائد الحدية تكون غير معروفة : إلا أن هذا لا يستتبع أن تعظيم الربح غير واقعي ، بالاحرى يقترح أن الاطارين النظريين غير متسقين بشكل متبادل . ولتجنب أي سوء فهم بامكاننا طرح الفكرة الاضافية التي فحواها أنه بالرغم من أن المبادئ المتسمة بالياتها الداخلية الغامضة تستتبع منهجية تعظيم فإن تحليل المنشأة كتنظيم لا يستتبع بالضرورة مقاربة غير معظِّمة . إن إطارات الطرف الاصيل أو الرئيس ـ الوكيل -Principal) (agent ، كما تمت المناقشة في الفصل 1 ، هي حالة ذات صلة بالموضوع . بالاضافة إلى ذلك ، يقدم (1986) Radner مناقشة مفيدة للاقتصاد الداخلي للمنشآت الكبيرة باستخدام منظور تعظيم فردي . وتتضمن مقاربته بالضرورة تفضيلات (Preferences) وتكنولوجيا خارجيتين ومحدَّدتين تماما . وبشكل واضح فإن هاتين المسلمتين غير ملائمتين لقرارات استراتيجية تستهدف جعل التكنولوجيا والتفضيلات داخليتي التحدد وتطويرهما (كما يناقش في الفصل القادم) . وليس مستغربا ، لذلك ، أن Radner يستبعد من تحليله البنية المبنية على انساق صلاحية ودعم متعددين ، لاسباب مماثلة لتلك التي تمت مناقشتها سابقا فيما يتعلق بـ . Williamson

إن الموقف المطروح في هذا القسم يتضمن رفضا لوجهة نظر Friedman (1953) التي مفادها أن المسلمات لا تكون مسألة مهمة . ويجادل بأنه يتوجب الحكم على أي نظرية فقط على أساس تنبؤاتها . ويزعم ، بدون تقديم أي برهان قاطع (Koutsoyiannis 1979; Hodgson 1988) ، أن النظرية التقليدية انتجت ، وقد يتكرر ذلك ، تنبؤات جيدة بشكل معقول ، وعلى أساس ذلك يتوجب الحكم عليها باعتبارها مرضية . ولكن من غير الواضح اطلاقا لماذا يجب أن تقدم منهجية شاملة أو عامة تنبؤات جيدة في كل الظروف نظرا لأنه تطرح اسئلة معينة (ضمنية بشكل متكرر) من جانب طبيعة واستخدام المسلمات . بوجه اكثر عمومية فإن طرق العمل الداخلية للنظريات ، وليس فقط التنبؤات ، تكون مهمة لتطوير الفهم . ويتبع أنه يمكن وصف المسلمات باعتبارها مفيدة تقريبا في ظروف مختلفة ، بالاخذ بعين الاعتبار اهداف التحليل الذي يتم القيام به .

المنشأة كبنية طريقة إدارة

في هذا القسم النهائي سيتم جمع عناصر المناقشة في هذا الفصل معا . ويتمثل القصد هنا في الوصول إلى استنتاجات اولية بخصوص كيف يمكن مفهمة اهداف المنشأة ، والتي ستوجه المناقشة في الفصل القادم . لقد تمت المجادلة بأنه عندما يتم اعتبار المنشأة كبنية طريقة إدارة لا يكون مقبولا افتراض هدف تعظيم الربح . وهذا يمثل مشكلة لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة . وتستتبع المسلمة الضرورية عن سمات غير متغيرة للصفقة أو للتكنولوجيا والسوق - المنتوج ؛ أن سمات التكلفة (الانتاج) والعائد لأية صفقة تكون معطاة أو مأخوذة بعين الاعتبار . ويتبع أنه لا بد من افتراض التعظيم نظرا لأن ذلك إذا لم يكن الحال فإنه لا يمكن استبعاد التغيرات الممكنة في مكاسب بنية طريقة الإدارة ، على سبيل المثـال ، بحالات " x" - حالات عدم الفعالية (inefficiencies - " x ") التي يتم طرحها . ومن ثم ، فإن منهجية التعظيم (الوجه الاخر للسلوك المقتصد) تكون ضرورة منطقية لتفادي التعليل الدائر في حلقة مفرغة المطروح عندما تتم مقارنة سمات الصفقة التي تتغير كبنية طريقة الإدارة . ويتمثل تأثير اضافي لمنهجية التعظيم هذه ، والمكاسب الخارجية لبنية طريقة إدارة ، في أن قرارات الادارة العليا تكون معتبرة كعقلانية بشكل شامل أو عام (Williamson 1975,1985) بدلا من أن تكون عرضة لانتهازيتها التي تكبح تحليل قدرة الفعل الانسانية والعلاقات التنظيمية . وهذا هو أساس فكرة تعظيم الربح عن المنشأة في علم اقتصاد تكلفة الصفقة .

ولو كان بالامكان وقف التحليل عند هذه المرحلة لكان معقولا افتراض أنه يمكن ربط مناقشة بنى طرق الإدارة بالمناقشة الارثوذكسية بخصوص الاسواق لاتمام علم الاقتصاد . إلا أن هذا الاجراء غير مقبول . وسيتم التذكير ، من المناقشة في بداية هذا الفصل ، بأن تفسير تكلفة الصفقة غير منسجم مع هدف تعظيم الربح للمنشأة ، بالرغم من أن التعظيم ، كما رأينـا للتو ، هو متطلب تحليلي . إن ادخال مكاسب بنية طريقة الإدارة يحل فقط محل المسائل المشمولة

هنا بدلا من حل المشكلات . وواضح من المناقشة للدفاعات الثلاثة الاولى عن تعظيم الربح في هذا الفصل أنه لا يمكن ضمان تطور سلوك كهذا نظرا لأن جعل مكاسب بنية طريقة الإدارة داخلية التحدد يستتبع التغير الاستراتيجي والميزة التنافسية الديناميكية .

وقد يجادل بأنه في حين أن تعظيم الربح مسلمة غير ملائمة ، فإنه يمكن أن يفترض أن الفاعلين التنظيميين يعظِّمون المنفعة (Utility) . وبهدف مناقشة هذا الخط من المجادلة بامكاننا بشكل اولي أن نفحص التعيين الممكن لدوال المنفعة . وباتباع نظريات ادارية عن المنشأة فقد نقترح أن المنفعة تكون دالة عائد المبيعات (Baumol 1959) أو طاقم العاملين ، أو رواتب أو دفعات وارباح يمكن التصرف بها بحرية (Discretionary) (Williamson 1964) أو النمو (Marris 1964) . وتبدو كل هذه الاشياء التي يترتب تعظيمها أنها تشتمل إما بشكل مباشر ، أو بشكل غير مباشر ، على كل مكاسب توزيع الموارد . ومن ثم قد يبدو أنه ملائم أن يقترح صياغة الاهداف التنظيمية من منظور أو بلغة منافع قصوى . وفي حين أن هذه المقاربة تبدو أنها معقولة ، فلن يتم تبنيها هنا لعدد من الاسباب [(4)] . إن الامر الذي يترتب تعظيمه يظل مبنيا على ستاتيكيات مقارنة قصيرة الامد مع كل اوجه القصور التي تمت مناقشتها سابقا ، بشكل خاص تجاهل الديناميكيات الاقتصادية الجزئية . وبالرغم من ذلك ، ومع كون ذلك مهما فإن مقاربة كهذه لا تعرب عن ظهور مالكي اسهم مؤسسيين ، كما تمت المناقشة في الفصل 6 . إذا كانت امكانية المنفعة / المكسب ، وليس تعظيم الربح ، تعتمد على الضعف النسبي لقوة مالكي الحصص أو الاسهم ، فإن الموارد والمعلومات الاضافية القابلة للاستخدام من جانب المؤسسات ستؤدي إلى كبح الاهداف غير الربحية .

في ضوء هذه المشكلات يبدو أنه ملائم أن يتم رفض استخدام أية مقاربة تعظيم نحو تعيين الاهداف التنظيمية (لاغراض حالية) ، وكبديل يقترح أن سياسات العمل التجاري العامة ستعرب عن اهداف اولئك الذين يتمتعون بقوة فاعلة للتحكم بتوزيع الموارد في التنظيم [(5)] . وفي منشأة رأسمالية (كما تم تعريفها في الفصل 1) فإن تعزيز هذه الاهداف يستلزم مستويات ربح متنامية . وإن المنطق وراء هذا يتسم بأنه ثلاثي : أولا ، الوجود الممكن لمالكين سائدين أو مهيمنين ، وبشكل جدير بالذكر اكثر من سواه مؤسسات مالية ؛ ثانيا ، أن تكون الارباح وسيلة لتعزيز اهداف الادارة العليا التي يمكن أن تختلف نتائجها النهائية عن اهداف المالكين ؛ ثالثا : إن المحاولات طويلة الاجل لزيادة الارباح يتم جعلها ضرورية بديناميكيات المنافسة والمزاحمة . إن المزاحمة بهذا المعنى تظهر ليس فقط بين التنظيمات ولكن ايضا داخلها (Pitelis 1991) . إن العلاقات التنظيمية تجعل العوائد والتكاليف تتحدد داخليا بطرق يجب أن تكون واضحة من الجزء I والجزء II في هذا الكتاب . وهذا يستتبع علاقة ذات اتجاهين بين الربح والمزاحمة

*الاولى

التنظيمية الداخلية . من جانب ، تكون الارباح المرتفعة مطلوبة للسيطرة على النزاع وتوجيهه . وفي الجانب الاخر ، تكون تغيرات الربح نتيجة الجهد وامور توزيع الموارد والتوجيه الاستراتيجي التي تطرح امكانية المزاحمة والنزاع التنظيميين الداخليين . وعلى أساس هذه التبريرات الثلاثة بامكاننا اتباع (Penrose (1980:29 واقتراح أنه " بوجه عام تكون قرارات الاستثمار والقرارات المالية للمنشآت متحكما بها برغبة لزيادة الارباح الكلية طويلة الاجل " . ولكن اين يترك هذا علم اقتصاد تكلفة الصفقة مع منظوره المقتصد ؟ وفي حالة توجيه استراتيجي معطى فإن بنى طرق الإدارة الفعالة نسبيا تكون ذات صلة . وأي زعم ضروري يتعلق بفعالية مطلقة يكون غير ملائم بسبب التقييد أو التكبيل الاستراتيجي . ومن ناحية ثانية عندما تكون المنافسة مبنية على تغير استراتيجي فإنه سيتم تحمل نفقات جارية لتطوير قدرات مستقبلية ، وبهذا الصدد ليس واضحا ما يعنيه تخفيض تكلفة (الصفقة) إلى ادنى حد ممكن . على سبيل المثال ، قد يكون عقلانيا تبني اوضاع نسبية تتضمن تكلفة بنية طريقة إدارة اعلى بسبب المنافع المشمولة ـ كما تم فحص ذلك في فصول سابقة .

إن التوجيه الاستراتيجي المعين الذي يتم اختياره من جانب الشركة سيكون مقيَّدا بالوضع النسبي للقوة التنظيمية . وطريقة لمفهمة هذا هو افتراض حلول تنظيمية متعددة ، كل واحد منها يتسم بسمات الفعالية ـ القوة الخاصة بها (Dietrich 1992) . وبتعابير ساكنة فإن هذا يتغير إلى معادل تنظيمي لتحليل التوزيع ـ الفعالية الرفاهي الارثوذكسي . ولكن بشكل ديناميكي ، فإن بنى طرق إدارة معينة ستجسد مسالك تطور ليست قابلة للتقليص إلى تعليل فعالية ذي بعد واحد بسبب مكاسب تنظيمية ، وهذا الامر يستتبع أن التطور التدريجي لبنى طرق الإدارة ليس حياديا أو محتوما . وهذا يسم المادة التي ستناقش في الفصلين القادمين حيث يتم تباعا فحص جوانب نظرية وجوانب سياسة للمنشآت .

خلاصة

يقترح هذا الفصل ما يلي :

1 إن تعليل أو منطق تكلفة الصفقة مبني على موقف متناقض فيما يتعلق بوجهة نظر تعظيم الربح عن المنشأة . في جانب ، فإن السلوك المقتصد أو المتسم بأنه اقتصادي هو الوجه الاخر للتعظيم ، ولكن في الجانب الاخر فإنه غير منسجم مع هدف من هذا القبيل إذا تم تحليل بنى طرق الإدارة من منظور المكسب وايضا التكلفة .

2 في ادبيات الاقتصاد يمكن تعيين اربعة دفاعات عن تعظيم الربح . والاول والثاني منها (" طبيعة الادارة الحديثة " و " معقولية المسلمات ") لا يمكن أن يأخذا بعين الاعتبار التعقيدات المشمولة في حالة تغير استراتيجي . إن مجادلة " البقاء للاحسن تأقلما " غير ملائمة نظرا لأنها تخفق في تحديد ديناميكيات

التطور التدريجي الاقتصادي . وهذا يترك " غرض النظرية " باعتباره الدفاع المشروع الوحيد عن تعظيم الربح ؛ إلا أن المنشأة المعظِّمة للربح من هذه الزاوية هي جانب من نظرية السعر بدلا من أن تكون وحدة أو كينونة تنظيمية أو مؤسسية .

3 بدلا من افتراض أية منهجية تعظيم يتم اقتراح أن للمنشآت الرأسمالية الهدف العام المتمثل في زيادة الارباح طويلة الاجل .

الفصل 9

المنشأة كنسق

اقترح في الفصل 8 أنه يمكن فهم الاهداف التنظيمية من منظور بنية القوة التنظيمية ، وأن ذلك يؤدي في المنشأة الرأسمالية إلى محاولة عامة طويلة الامد لزيادة الربحية . وسيتم تطوير هذه الفكرة في هذا الفصل ، وبشكل خاص ستتم مناقشة طبيعة وديناميكيات النشاط الداخلي للمنشأة . وكما يقترح العنوان ، فإن هذا يشمل فحص المنشأة كنسق (System) . واستجابة لمقاربات قائمة في هذا الميدان ، والتي كما يناقش في القسم القادم تنزع إلى اعتبار النشاط داخل المنشأة من منظور ردود فعل على تغيرات خارجية ، فإن هذا الفصل سيشدد على الطبيعة الخلاقة لصنع القرار . وهذا يستتبع أن الطريقة التي تنظَّـم بها القوة التنظيمية تجعل الفرص تتحدد داخليا وتعرِّف ما يكون ممكنا أو تسمح به . بكلمات اخرى ، سيتم الاستنتاج أنه يجب معاملة المنشأة كمكان سيطرة استراتيجية .

المنشأة كنسق : مقاربات قائمة

في هذا القسم ستتم مناقشة مقاربات قائمة لمفهمة النشاط داخل المنشأة . وستتم المجادلة بأن هذه المقاربات غير مرضية نظرا لأنها مبنية على صنع قصير الامد للقرار يتسم بأنه رد فعل او استجابي والذي لا يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار ديناميكيات النشاط داخل المنشأة وبين المنشآت . وبتجاهل مساهمات كتاب ما قبل القرن العشرين [1]، فإن المحاولة الاولى المعترف بها عموما داخل علم الاقتصاد لتحليل المنشأة كوحدة إدارية بدلا من صندوق اسود أو كشيء تتسم الياته الداخلية بالغموض ؛ هي تلك لنظريين سلوكيين (ربما بشكل جدير بالذكر اكثر من سواه ، Simon 1955, March and Simon 1958, and Cyert and March 1963) . ومقاربتهم الرئيسة هي أن المنشآت مستوطنة أو ممتلئة بافراد وتحالفات . ومن ثم لا يجب اعتبار الاهداف التنظيمية كأشياء ملموسة ، لكن بالاحرى تكون مشتقة من عمليات تساوم (متصلة) داخل المنشأة . ولا يجب فهم هذه الاهداف بمعنى القيام بالامثلة ، والذي يتم جعله غير ملائم بسبب العقلانية المحدودة [2] ، ولكن بالاحرى تكون معبرا عنها كعملية أو معبرا عنها كمستويات طموح أو تطلع .

ستتغير الاهداف بشكل داخلي التحدد بما ان مستويات الطموح تتكيف لانجاز حقيقي . بكلمات اخرى تستجيب الاهداف لتغيرات بيئية خارجية والتي تمنع تحقيق مستويات الطموح . وبهذا الصدد ، هنالك عدد من سمات مميزة للنظرية السلوكية . إن التكيف لتغير بيئي والتفاوض على اهداف متباينـة يكون ممكنا بالوجود المحتوم

*أو استجابي (Reactive)

" لخمود أو كسل تنظيمي " (Slack) والذي يمتص النزاع التنظيمي الداخلي . بالاضافة إلى ذلك تكون ردود الفعل على المشكلات موجَّهة بمعايير (Norm) سلوكية مترسخة تعرف "كاجراءات تشغيل قياسية " تكون خاضعة لتطور تدريجي طويل الاجل خاص بالتنظيم . اخيرا ، يتضمن تطور حلول للمشكلات نشاط بحث متتابع بدلا من متزامن . ويتم تبني البديل الاول الذي يتيح المجال لتحقيق مستويات الطموح ذات الصلة . لذلك فإن السلوك لا يكون معظِّما وانما " قنوعا " (Satisfying) ، الامر الذي يكون استجابة عقلانية لتعقيدات صنع القرار . وتطور مساهمة حديثة في هذا التقليد ، من جانب March (1988) ، هذه الفكرة إلى موديل " وعاء مهملات " عن الاختيار تكون فيه الحلول مربوطة بالمشكلات بسبب أنه يتفق فقط أنهما يكونان موجودين بشكل متزامن .

وفي حين أن مقاربة النظرية السلوكية نحو صنع القرار مفيدة في عدد من الجوانب فإن التشديد قصير الامد يمثل العيب أو النقص الرئيس (Devine 1985,Kay 1979) . وتكون مستويات الطموح واجراءات العمل أو التشغيل خارجية بشكل جوهري **وتستجيبان** لمشكلات فورية . إن الادارة العليا هي طرف واحد في عملية التساوم المستمر ولكن مع ميزة السيطرة على " دفعات جانبية " (Side payments) . وما ليس مدمجا يتمثل في منظور استراتيجي يسهل اولا جعل مستويات الطموح واجراءات التشغيل داخلية التحدد وثانيا يعرِّف طريقة تفاعل التنظيم مع بيئته ، بدلا من فقط قبول " صدمة " قوى خارجية . وكما يوضح Baumol and Stewart (1971:119) فإن " التحليل السلوكي ... لم يقدم ، حتى الان ، أية نظرية عن تحديد القواعد العملية للقياس المبنية على الخبرة الماضية (Rules of thumb) . ولم يتم اقتراح كيف ستتباين هذه القواعد مع تغيرات في قيم المتغيرات الاقتصادية الخارجية " .

وتتمثل نقطة انطلاق لمنظور خلاق بصورة اكبر عن المنشأة ، في ادراك أنه لا يكون ضروريا أن يكون التغير محفَّزا فقط بالبيئة الخارجية ولكن ايضا يمكن أن يستجيب لفرصة انتاجية أو مربحة اخذة في الظهور والتطور (Penrose 1980) والتي تعرب عن الاستخدامات المحتملة وتكاليف الفرصة لموارد المنشأة . ايضا ، كما تجادل Penrose ، فإن الفرصة الانتاجية أو المربحة " الذاتية " (المبنية على وجهات نظر وتوقعات معينة) هي التي تقرر السلوك . وبالطبع ، لابد أن يتسق هذا مع فرصة انتاجية " موضوعية " كما تعرَّف بشروط بيئية :

> إلا أن البيئة ذات الصلة ليست حقيقة موضوعية قابلة للاكتشاف قبل الحدث ؛ لا يستطيع الاقتصاديون التنبؤ بها ما لم يكن بامكانهم التنبؤ بالطرق التي ستغير بها نفس افعال المنشأة البيئة ذات الصلة في المستقبل ... إن المنشأة لا تعدِّل فقط الشروط البيئية الضرورية لنجاح افعالها ، ولكن ، وحتى اكثر أهمية ، فإنها تعلم أنها تستطيع تعديلها أو تغييرها وأن البيئة ليست مستقلة عن نشاطاتها الخاصة بها

(Penrose 1980:41-2)

بكلمات اخرى ، يمكن أن يتم خلق التغير داخليا وايضا أن يكون استجابة لتغيرات خارجية . بيد أن هذا التغير في المنظور لا يمكن ببساطة أن يضم إلى النظرية السلوكية نظرا لأن عمليات صنع قرار متباينة تكون مشمولة . وكما يوضح Bianchi (1990) ، فإن المفقود في النظرية السلوكية هو أية فكرة عن صنع القرار بكونه عملية تعلم . وهذه القابلية لفصل الطموحات عن اجراءات البحث تفترض ضمنيا أنه يمكن تعيين مؤشرات (Parameters) المشكلة بشكل متوقع أو قبل وقوع الحدث . وإذا لم يكن هذا هو الحال فإن عمليات البحث ستتضمن التعلم ، أي اكتشاف وظهور جوانب المشكلة (المشكلات) التي يجري حلها . وهذا التعيين التام بصورة اكبر للقضايا التي يجري فحصها يستطيع أن يجعل الطموحات تتحدد داخليا إلى مدى أن الاهداف تتغير بمصاحبة المعرفة والفهم . وكما يجادل Argyris and Schon (1978) ، فإنه يتم تحريض التعلم عندما تكون الموديلات الفكرية خاطئة . إن التعارض بين نواتج متوقعة وحقيقية سيؤدي إلى تنقيح أو تعديل الموديلات ، أي التعلم . وفي محيط أو وضع مجموعة يوجد نفس المنطق . ويوضح Thompson (1982:237) أنه عندما تقوم إدارة عليا بالتوفيق بين وجهات نظر مختلفة فإن " نفس أي فعل نحو " غاية " أو هدف سيغير ما تكون هذه الغايات مدرَكة أنها تكونه " . باختصار ، فإن معالجة النظرية السلوكية لصنع القرار بالاستجابة لتغير خارجي تضطر إلى أن تفترض ، للسخرية ، أن العقلانية المحدودة لا توجد . إذا لم يكن من الممكن تعيين مؤشرات المشكلة بشكل متوقع ، فإن عمليات التعلم ستجعل التغير يتحدد داخليا .

وربما هنالك استجابتان أو ردان يمكن طرحهما على هذه التعليقات . وامكانية هي أن يتم اقتراح أن العقلانية المحدودة تظل متجذرة في منهجية صنع القرار العقلاني الارثوذكسية (Thompson 1982; Hodgson 1988) . ويقترح الكاتب الاول (P.242) أن السلوك القنوع " يكون محدَّدا باسلوب سيكولوجي النزعة بشكل صريح " مبنيا على الرغبات المحدَّدة بشكل ذاتي للادارة . وبانسجام مع وجهة النظر هذه يقترح Bianchi (1990) أن معاملة صنع القرار كعملية تعلم يتضمن انتقالا من منظور سيكولوجي إلى منظور منطقي . إن مستويات الطموح لا تكون مطلوبة بعد الان ، بالاحرى هنالك عملية حل مستمرة للمشكلة متضِّمنة حلولا لمشكلات اخذة في الظهور والتطور . ولكن بشكل يمكن مجادلته فإن هذا المنظور يجعل من صنع القرار وحل المشكلة ، ما يمكن أن يسمى بنشاط منطو أو "منغلق" على ذاته والذي يتم القيام به لذاته وليس لأي غرض اخر . على سبيل المثال ، يقترح Thompson (1982:242) أن " المنشأة **تشكل** وكلاء ووكالات فرعية يعملان في نطاقها ونمط الممارسات والاجراءات التي يديرانها هناك " (التشديد مضاف) . وما يبدو أن هذا المنظور يتضمنه هو اعتبار المنشأة كشيء ملموس . وفكرة بديلة هي أن الغرض المهيمن لصنع القرار يتمثل في ادارة التفاعل البيئي وداخل المنشأة . وهذا يقترح الاستجابة الثانية على الانتقاد اعلاه بخصوص النظرية

السلوكية : إن عمليات التعلم لا تلغي الطموحات الفردية وبالاحرى تكون محدَّدة داخليا في نطاق إطار استراتيجي اوسع . وهذا يستتبع أن طموحات انسانية معينة ، أي تلك المرافقة لسيطرة فاعلة على تطورات استراتيجية ، تقود أو توجه عمليات صنع القرار.

ومن منظور السمات الأساسية لصنع القرار ، فإن التغير في المنظور المقترح هنا يملك نظيرا له في الطريقة التي يتم بها مفهمة العقلانية . ويناقش Hargreaves-Heap (1989) الفروق بين العقلانية الوسيلية والاجرائية والتعبيرية . إن العقلانية الوسيلية (Instrumental Rationality) هي تلك السائدة في علم الاقتصاد متضمِّنة اخلاصا لاطار خيار الوسائل ـ الغاية . وتستخدم النظرية السلوكية ، مع تشديدها على المعايير والقواعد العملية المستمدة من الخبرة الماضية ؛ تستخدم العقلانية الاجرائية (Procedural Rationality) . وتتجسد العقلانية التعبيرية (Expressive Rationality) في فكرة أن صنع القرار يشغل نفسه باختيار الغايات ، بدلا من إما غايات معطاة أو تشديد على اجراءات . ايضا ، فإن العقلانية التعبيرية تشمل صنع قرار خلاقا أو ينزع إلى جعل اشياء تحدث ، بدلا من سلوك مبرمج أو يتسم بالاستجابة (Reactive) . إن هذا التبدل في المنظور يطرح سلسلة من تعقيدات تنظيمية تشكل موضوع هذا الفصل .

ودلالة مهمة لوضع العقلانية المحدودة داخل محيط اكثر ديناميكية وخلاقا بصورة اكبر ، تتمثل في أن الاطار الاستراتيجي يحدِّد حدود التنظيم . بناء على ذلك ، فإن المنشأة كنسق يمكن أن تملك هوية اقتصادية بدلا من أن تكون مجرد مجموعة من افراد يتخذون قرارات أو ينفذون عمليات تعلم داخل نطاق وحدة أو كينونة محدَّدة قانونيا . وتنسجم هذه الفكرة مع عمل حديث من جانب Gillies and Ietto-Gillies (1991) بخصوص استخدام الاحتمال في علم الاقتصاد . وهما يقترحان بأنه يمكن تحديد أو تعريف الاحتمالات ليس فقط بطريقة فردية أو ذاتية ، ولكن بالاضافة إلى ذلك يمكن تطبيق احتمالات ذاتية متشارك بها (Inter-Subjective) على مجموعات اجتماعية . ولكي يكون الامر الاخير ممكنا فإن شرطين مهمين هما : أولا ، أن يرتبط اعضاء المجموعة بغاية مشتركة ؛ وثانيا ، لابد أن يكون هنالك تدفق معلومات بين اعضاء المجموعة ، بغض النظر عن كيف يكون هذا التدفق منظَّما . ويتبع أنه يمكن تعريف الاطار الاستراتيجي ذي الصلة ، الذي يوجه مستويات الطموح ، من منظور احتمالات ذاتية متشارك بها . من ناحية ثانية ، يجب التشديد على أن Gillies and Ietto-Gillies يعرِّفان الاحتمالات بمعنى ابستمولوجي وليس بمعنى موضوعي . وهذا يعني أنها ليست خصائص للعالم الخارجي ولكن تكون مبنية على درجة من المعرفة أو الاعتقاد . وهذا التمييز مهم نظرا لأنه يستتبع أن القيود على القرارات لا تجعل عمليات تعلم المجموعة والفرد تتسم بأنها محدَّدة أو غير متسمة بعدم التأكد أساسا (Deterministic) .

إن أساسيات قدرة الفعل الانسانية غير متغيرة وتشمل الاختيار والابداعية واللتين تكونان محدودتين بقيود وتتفاعلان معها (Hodgson 1988) .

وفي حين أن هذه التعليقات مبنية على مشكلات تكون جلية فيما يتعلق بطريقة تحليل النظرية السلوكية للمنشأة كنسق ، فإن مشكلات مماثلة تكون جلية فيما يتعلق بالمنظور التطوري ما بعد السلوكي عن المنشأة لـ Nelson and Winter (1982) [3] . ويتم التشديد على أهمية الاعمال الروتينية التنظيمية التي تعمل كمستودعات للمعرفة الجماعية التي تكون ضمنية عادة بدلا من أن تكون فعليا قابلة للتنظيم في كود أو قابلة للتبليغ . وكما تمت المناقشة في الفصل 8 ، فإنه يمكن تأويل الاعمال الروتينية كمعادل لكود جيني للمنشأة . وهذا المنظور مفيد من حيث أن التشديد ينصب على طريقة التطور التدريجي لديناميكيات تنظيمية بواسطة حالات روتين " متحوِّلة " أو متغيرة وهذا يقيِّد الاستجابات لتغيرات بيئية ، وبهذا الصدد سيتم استخدام الافكار العميقة لاحقا في هذا الفصل . بالاضافة إلى ذلك ، فإنه يدرك تنوع العمليات التنظيمية ، كما يشدد على ذلك في القسم اللاحق . وهكذا فإن المنظور التطوري عن المنشأة يشتمل على ابتعاد عن منطق الوسائل ـ الغايات للنظرية النيوكلاسيكية . ولكن ، في الجانب السلبي فإن التشديد على النشاط المقلَّص إلى روتين يقتصر الانتباه على العقلانية الاجرائية . وإلى هذا الحد فإن المقاربة تملك كثيرا بشكل مشترك مع النظرية السلوكية ـ ما زال التغير يصاغ بلغة الاستجابات لعوامل خارجية (Bianchi 1990) . وتتطلب تعقيدات العقلانية التعبيرية ، مع صنعها الابداعي للقرار ، اكثر من فرصة (مبنية على احتمالات) لسلوك ابتكاري . بالواقع ، لا بد أن تكون عمليات التعلم مجسَّدة في ممارسات تنظيمية ، كما يقترح لاحقا في هذا الفصل . إن تغيرا يتحدد داخليا في محيط تنظيمي يتطلب إطارا استراتيجيا تؤدي الروتينيات وظيفتها داخله ، وتحليلا لسمات صنع القرار الاستراتيجي .

المنشأة كنسق استراتيجي

سيبنى هذا القسم والقسم القادم على التعليقات المقدمة للتو ، ويقترح أنه إذا كان يتعين مفهمة المنشأة كوحدة وليس ببساطة تشكيلة من افراد متفاعلين منخرطين في صنع القرار ، فإن التشديد لابد أن ينصب على إطارها الاستراتيجي . وهذا مهم لسببين على الاقل . اولا ، كما يناقش في هذا القسم ، شددت اعمال حديثة كثيرة على أهمية الثقافة التنظيمية كفلتر لصنع القرار الذي يتسم بصلة واضحة بالاخذ بعين الاعتبار المناقشة السابقة بخصوص التحديد الداخلي للطموحات والروتين التنظيمي . ويلي ذلك أن القسم القادم يتناول المسألة الثانية التي مفادها أن الاطار الاستراتيجي يتمحور حول فاعلين تنظيميين مهيمنين . باختصار ، سيربط باقي هذا الفصل التعليقات السابقة بخصوص صنع القرار الفردي بالمشكلة النسقية لصنع القرار التنظيمي .

ويتعين من اجل أن تفهم المنشأة كنسق استراتيجي أن ندرك التمييز ، الشائع في ادبيات سياسة المشروع التجاري ، بين الجوانب الاقتصادية والجوانب الثقافية ـ السياسية ـ الاجتماعية للعمليات المشمولة . إن الجوانب الاقتصادية لسياسة المشروع التجاري تشير إلى اجراءات الادارة المتعلقة بالتوزيع المدروس أو الواعي للموارد على نشاطات مختلفة وتطوير انساق حوافز مادية . وبلغة النظريين السلوكيين ، فإن ما يكون متضمَّنا هنا يتمثل في توزيع الادارة العليا لدفعات جانبية، اخذين بالاعتبار اجراءات التشغيل الحالية ، لتوجيه وحدات مستوى أقل في اتجاهات منسجمة مع مقاصد مستوى اعلى . وواضح من المناقشة في الفصل 6 أن الشركات المنظَّمة بشكل اقسام ، مع اجراءات لامركزية لتوزيع الموارد ، تكون اكثر فعالية (بمعنى أن تكون اكثر ربحية) للمنشآت الكبيرة . ومن المحتمل أن يبدو أن هنالك سببين لهذه الفعالية الاكبر . اولا : تحد اللامركزية الانخراط المفرط من جانب المركز الرئيس وهو الامر الذي يشكل منطق التقسيم الاداري للعمل الذي تبنى عليه التسلسلات الهرمية . ثانيا : إن المنافسة بين الاقسام هي الية محفِّزة . ولكن في حين أن هذه الجوانب الاقتصادية لتوزيع الموارد داخل المنشأة تكون مهمة ، فإن عددا من العيوب تكون واضحة . (Strong and Waterson 1987) . قد يتم التلاعب بارقام العوائد المبنية محاسبيا . وقد يكون مدراء الاقسام معارضين للقيام بتنفيذ مشروعات استثمار تعتبر ذات مخاطرة على مستوى القسم ، بالرغم من أن قسما كبيرا من مخاطرة هذه المشروعات يخفض بتنويع الاستثمار على صعيد الشركة . اخيرا : قد يحث توزيع الموارد المبني على الربحية تركيزا ضيقا على الامد القصير ، مع معاناة التطورات طويلة الامد كنتيجة .

وسمة مركزية لهذه المشكلات هي أن وجهة النظر الأساسية تقيِّد العلاقات الادارية داخل اطار اقتصادي أو ميكانيكي محدَّد بشكل ضيق حيث علاقات المدخل : المخرج أو الناتج تكون مفهومة باسلوب محدَّد لا يتسم اساسا بعدم التأكد . ومن المهم ادراك أن الافراد ليسوا فقط مقادين بمزايا (أو عدم مزايا) اقتصادية بل يمكن صياغة التفصيلات وتطويرها بهدف حث الناس لكي يسلكوا بطرق معينة. على سبيل المثال ، يشدد Channon (1979 : 69) على

> أهمية التخطيط (الاستراتيجي) كعملية سلوكية وسياسية داخل التنظيم . وفهم ذلك هو امر حيوي للتخطيط الناجح . لذلك لابد أن يكون هنالك التزام كامل بالانخراط المباشر في العمليـة من جانب الادارة العليا للشركة ، ولابد من ايلاء عناية كبيرة لضمان المشاركة الكاملـة من جانب خطوط الادارة التنفيذية ... من اجل أن يكون التخطيط ذا قيمة لابد أن تلتزم الشركة برمتها وأن تعلم بما يكون متوقعا منهم وكيف ينبغي انجاز ذلك .

وهذا الخط من التفكير يقودنا إلى جوانب ثقافية واجتماعية ـ سياسية للادارة الاستراتيجية [(4)] . وهذه السمات تخلق المسلمات والمعتقدات المتشارك بها داخل التنظيم . إنها تعرِّف هوية الشركة والاجراءات التي تتبع بنفس الطريقة كل مرة

والنشاطات الروتينية التي تكمل هذا ، واللغة المستخدمة ، والرموز التي تعزز المكانة والحوافز وغير ذلك . إن معتقدات ومسلمات التنظيم تعيد انتاج الممارسات التنظيمية وتضفي عليها الشرعية . لذلك ، فإنها تعرِّف الحدود التي يتم داخلها تطوير استراتيجيات الشركة وتعمل كفلتر التي تؤدي داخله انساق التحكم أو السيطرة والنشاطات الروتينية وظائفها . ومن منظور الصياغة المطروحة في الفصل 4 ، تسهل العلاقات التنظيمية تطور قوام من المعرفة الضمنية المتسمة بالخصوصية والتي يمكن فقط التشارك بها بشكل فاعل بواسطة تجربة أو خبرة مشتركة داخل المنشأة . أو بلغة اكثر شيوعا بالنسبة للاقتصاديين ، يتم جعل تفضيلات الفاعلين داخل المنشأة تتحدد داخليا ، وهو امر ضروري لتخفيض الغموض إلى ادنى حد ممكن ولمنع انهيار التنسيق . وستسهل فلترة النشاطات التنظيمية تطور اليات حوافز تتطلب انفاقا اداريا مباشرا أقل . باختصار ، تكون اقتصاديات صنع القرار وعملية سيطرة الادارة جلية أو واضحة بالتحرك إلى ما وراء إطار ميكانيكي .

ويقترح هذا المنظور عن الثقافة التنظيمية أنها حاسمة أو مقرِّرة لتكاليف بنية طريقة الإدارة (Casson 1991) إلى حد بعيد بنفس الطريقة التي يقترح : Williamson (1975 (9-37 أن " الجو " أو " المزاج " مهم . وبشكل خاص فإن المفهوم الاخير مهم عندما تعتبر الوفورات الخارجية المتصلة بالمواقف أنها قوية "وعندما تكون" الشدة التي تقاس بها الصفقات " أساسية أو جوهرية . بكلمات اخرى ، بامكان التنظيم الداخلي أن يسهل انخراطا " شبه اخلاقي" (Quasimoral) يتم فيه التشديد على " التبادلية " بدلا من " علاقات حسابية " (Calculative) والتي تنزع إلى أن تكون مشجَّعة في حالة التبادل السوقي . من ناحية ثانية ، في الوقت نفسه تستتبع حقيقة أن الثقافة تكون متسمة بأنها لغرض خاص تنظيميا ؛ أن التنظيم الداخلي يمكن ليس فقط أن يستفيد من مزاج مجرد في ظروف معينة ، بل بالاحرى تكون حالات المزاج متسمة بالخصوصية . ويملك هذا دلالتين . اولا : لابد من تطوير منظور تكلفة الصفقة إلى ما وراء الانقسام البسيط : التبادلية مقابل الحسابية . قد تكون العلاقات المبنية على السوق اكثر فعالية نظرا لأن علاقات التبادلية المعينة لا تكون فعليا منسجمة مع ممارسات ومعايير التنظيم . وكما تمت المناقشة في الفصل 7 ، فإن هذا قد يكون جزءا مـن تفسير شبه الاندماج . وفي حين أن هذه الدلالة الاولى للميزة الخصوصية توضح منظور تكلفة الصفقة فإن الدلالة الثانية تقدمه مع مشكلة رئيسة . لقد شدد عدد من الكتاب ((على سبيل المثال ، Peters and Waterman (1982) and Clutterbuck and Goldsmith (1984))) على الأهمية المركزية للعمليات الاجتماعية ـ السياسية الداخلية بالنسبة للتنظيم كمحدِّدات لاداء متفوق (رديء) بشكل مستمر للشركة . ومن هذه الزاوية فإن الفروق في الاداء تكون مبنية على ميزة ديناميكية خصوصية ، أي قدرة متفاوتة على التكيف للتطورات السوقية ولتشكيلها

ولاستغلالها . وباستخدام صياغة Penrose الموصوفة سابقا في هذا الفصل ، يمكن صياغة تفسير مماثل من منظور الفرصة الانتاجية أو المربحة الذاتية للمنشأة . ومن منظور الاطار المطور في هذا الكتاب ، فإن هذه المزايا الديناميكية تقرر منافع بنية طريقة الإدارة بدلا من تكاليفها ـ القدرة على تغيير وحدة التكاليف وليس تخفيضها إلى ادنى حد ممكن بمرافقة مؤشرات تنظيمية خارجية . وربما أن هذا يمثل سببا أساسيا يفسر لماذا يتجاهل Williamson المزاج الخصوصي (وليس العام) نظرا لأنه يضعف أي تحليل تكلفة صفقة عام .

إن ادراك أو اقرار أهمية العادات غير الواعية والروتين ، وغير ذلك ، ليس هو زعم أن كل واحد داخل التنظيم يكون نفس الشيء وأن المسلمات والمعتقدات ساكنة . لذلك لا يتوجب اعتبار ثقافة الشركة باسلوب موحَّد ذي بعد واحد ؛ بالاحرى ، لابد من التشديد على ثلاثة عوامل (Whipp et al, 1989) . اولا : إن الثقافة ليست معتقدا يتسم بالوحدة عن معتقدات وقيم المجموعة ، ولكنها تعبير عن أو انعكاس لتنوعها . ثانيا : يتبع من هذا أن التنظيمات ، برؤيتها من الداخل ، تكون نادرا متجانسة ولكنها عادة متعددة الثقافات تملك اكثر من ثقافة واحدة . اخيرا : إن الثقافة ليست أداة تكييف او اشتراط للفعل . إنها مشكِّل الفعل الانساني وناتج عمليات خلق واعادة انتاج اجتماعية . إن ادراك هذا التعقيد الثقافي مهم نظرا لأنه يستتبع أن الفرصة الانتاجية (الذاتية) للمنشأة تكون غير متجانسة بالمثل . يمكن أن يملك الفاعلون التنظيميون المختلفون منظورات أو وجهات نظر استراتيجية متباينة . وإذا كان محرك التغير خارجيا فيمكن فهم هذا التنوع بطرق مقترحة من جانب نظريين سلوكيين . ولكن إذا كان التغير مخلوقا بشكل داخلي ، فلابد أن تقر أو تدرك الديناميكيات التنظيمية المزاحمة داخل التنظيم (وايضا بين التنظيمات) ، وكيف يحدث أن تسود احدى الفرص الانتاجية الذاتية . وكما يناقش لاحقا في هذا الفصل ، فمن المرجح أن تصبح هذه المسألة مسألة أساسية عندما يتم اعتبار إعادة التوجيه الاستراتيجي المتضمِّنة تغيرا ثقافيا ؛ أنها ضرورية .

وفي حين أن ادراك التنوع الثقافي يكون جوهريا لتطوير موديل عام عن المنشأة كنسق ، فإن هذا لا ينتقص من وجهة النظر المقترحة سابقا التي فحواها أنه يمكن مفهمة المنشأة بلغة التماسك الاستراتيجي . وكما يجادل Bauer and Cohen (1983) ، لا بد أن يبنى الاداء التنظيمي المتسق المرتفع المستوى على اخلاص الاعضاء وتماسك الوحدات الثانوية .

ومن هذا المنظور ، فإن نجاح الشكل - M يشتق ليس كما يعلن Williamson من التمييز الذي ينفذه على انساق سبيرنتيكية تابعة أو فرعية ، ولكن من حقيقة أنه يتيح المجال لخلق ثقافة متجانسة داخل المنشأة . وبغض النظر عن أهمية الخصائص الرسمية للبنية التنظيمية والمحتوى الثقافي لايديولوجية معينة (ايديولوجية اللامركزية والموديل " المبادري") ، فإن هذه تكون فاعله فقط بقدر ما تضمن اجماعا بين اعضاء التنظيم وقابلية التناغم

Coherence*

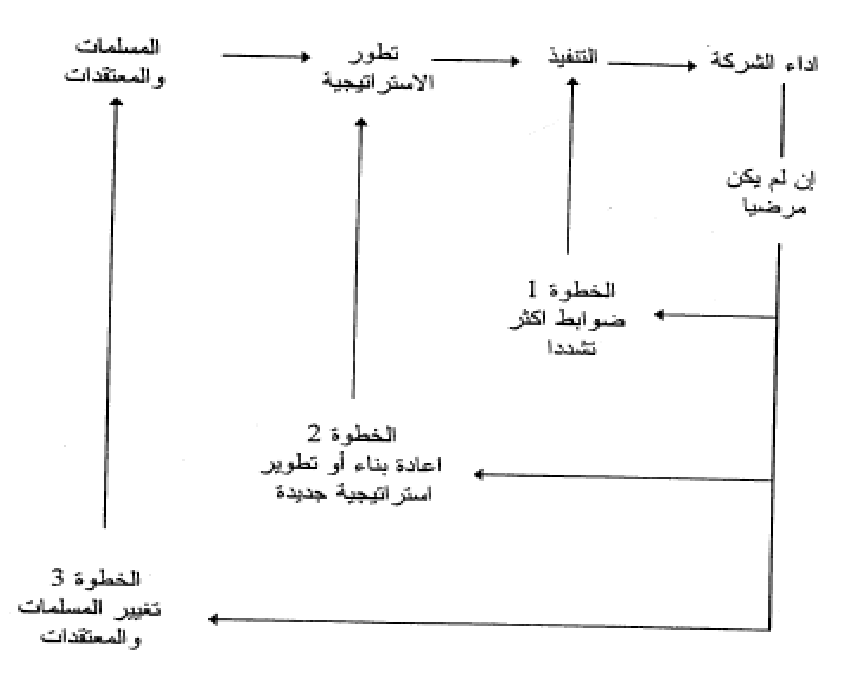
بين الاهداف الفرعية لكل واحدة من وحداته التابعة ؛ إن كل الطرق الاخرى لخلق ثقافة داخلية في المنشأة من المحتمل أنها تؤدي إلى نفس النتيجة في النهاية .
(Bauer and Cohen 1983:85-6)

وفي حين لا نتفق مع وجهة نظر أن الثقافة متجانسة ، فإن وجدان أو شعور وجهة النظر المعبر عنها من جانب Bauer and Cohen مهم . على سبيل المثال ، في ما قبل -Harvey Jones ICI كانت هنالك هوية مشتركة ضئيلة والتي عملت كعائق فيما يتعلق بالاداء (Pettigrew 1985) . باختصار ، كما يجادل Mayhew (1987:560) بشكل مقنع ، فإنه " من الواضح أن الثقافة هي بالضرورة مخلوق الناس . وأن هذا هو كذلك حتى إذا قبلنا أن الناس مخلوقات ثقافتهم " .

وهذا يقودنا إلى الانتقاد الموجَّه إلى منظورات تنظيمية مبنية على العقلانية الاجرائية تم توضيحها سابقا . إن ادراك أهمية الثقافة التنظيمية يخلق وسائل مهمة للانتقال نحو العقلانية التعبيرية التي تتضمن تشكيل صلة بين الادارة الاستراتيجية وقيام المنشآت باعمالها كما وصفت من جانب نظريين سلوكيين وتطوريين . إن المعتقدات والمسلمات التنظيمية تكمن في أساس حالات الروتين التنظيمي والقواعد الادارية العملية المبنية على الخبرة الماضية ، وتصوغ وتوجه اهداف ومستويات الطموح ونشاطات البحث للافراد داخل المنشأة . ولذلك ، توجد لدينا صلتان قد تعطيان أو تمنحان تماسكا استراتيجيا لعمليات جارية . الصلة الاقتصادية التي تعمل بواسطة دفعات جانبية وتعمل الصلة الاجتماعية ـ الثقافية ـ السياسية بواسطة المعتقدات والمسلمات . ويمكن وضع الطريقة التي تعمل فيها هاتان الصلتان في إطار مقترح من جانب Grinyer and Spender (1979) ، كما هو مرسوم بالشكل 1.9 الذي يصف ديناميكيات تغير الشركة .

وبالاخذ بعين الاعتبار اداء غير مرض ، ستعمل الادارة اصلا ضمن نطاق استراتيجيات قائمة بتقييد الدفعات الجانبية أو بتشديد الضوابط . وإذا لم يكن هذا كافيا سيتم استكشاف أو سبر غور خطوة اكثر أساسية هي إعادة بناء الاستراتيجية ، إلا أن التطورات الجديدة ستستمر في تطبيق نفس المسلمات الأساسية التي تعمل في إطارها الشركة ، على سبيل المثال ، استغلال وضع سوق منتوج معين . باستخدام لغة النظرية السلوكية ، سيؤدي نشاط البحث إلى حل قنوع . أو ضمن نطاق إطار Nelson (1982) و Winter ، ستسود على تطوير سياسة العمل التجاري حالات الروتين التنظيمية القائمة . اخيرا ، إذا لم تكن إعادة التنظيم هذه كافية للتعامل مع تطورات بيئية ، ستضطر الشركة إلى تغيير معتقداتها ومسلماتها الأساسية وبذلك ممارساتها التنظيمية والدوافع الادارية وغير ذلك .

ولا يمكن أن تنسجم الخطوة 3 في الشكل 1.9 مع فكرة عن المنشأة تشدد على رد الفعل التنظيمي استجابة لتغير خارجي بسبب أن تحويل ثقافة الشركة يستتبع جعل الاهداف ، والممارسات التنظيميـة وغير ذلك ، تتحدد داخليا . وبشكل ادق ،



الشكل 1.9 ديناميكيات تغير الشركة

فإن إعادة التنظيم الأساسية المستلزمة هنا تجعل قاعدة المعرفة القديمة للشركة غير ذات صلة ، إلى مدى اكبر أو أقل بالاعتماد على إلى أي مدى تكون إعادة التنظيم التي تتم محاولتها راديكالية . وهذا بدوره يستتبع أن عملية التعلم ستصبح اكثر جوهرية لتطوير الاستراتيجية . ولا يمكن تحديد مؤشرات المشكلات الجديدة بشكل متوقع أو قبل وقوع الحدث نظرا لأن الممارسة الماضية تكف عن أن تكون مرشدا ناجحا للصنع الحالي للقرار . باختصار ، يتم جعل الفرص الانتاجية داخلية التحدد ويصبح صنع القرار ابداعيا بدلا من استجابي .

ولا يستتبع هذا المنظور عن سلوك المنشأة وتأديتها لوظائفها أن التغير عملية غير اشكالية . لا يجب تقليل أهمية المشكلات المتضمَّنة في تحويل معتقدات ومسلمات الشركة . وتكون تغيرات رئيسة ومتكررة في الممارسات الثقافية ـ الاجتماعية ، مستحيلة بسبب اضطراب القاعدة المعرفية للتنظيم . وهذا الاضطراب سيخلق بدوره غموضا وعدم قابلية التنبؤ . ايضا ، فإن قوة النزعة المحافظة (Conservatism) والقصور الذاتي يمكن نفسها أن تعيق تطور الديناميكية

الضرورية لاعادة تنظيم أساسية للشركة . وباتباع Schein (1985) بامكاننا أن نقترح أن القصور الذاتي من المرجح أن يكون مشكلة اكبر للتنظيمات التي تستند إلى تعزيز سلبي بدلا من ايجابي . إن الاول يتضمن العمل بطرق مميزة بشكل مسبق ، ويكون التعزيز الايجابي مبنيا على التعلم وبالتالي من المرجح أن يكون اكثر مرونة ـ وهذه مسألة تتم مناقشتها إلى حد ابعد ادناه . ولكن حتى في حالة التعزيز الايجابي والتعلم ، فإن التغير يكون عادة متسما بزيادة في الكمية (Incremental) (Lindblom 1959) ويمكن أن " تنبثق " الاستراتيجيات من عمليات الادارة وليس فقط أن تكون نتيجة تخطيط صريح (Mintzberg 1987) .

وما يوصف هنا يتمثل في شكل من سلوك مكبل أو مقيَّد ، أو تابع للمسار . وكما طرح في الفصل 8 ، فإن التبعية للسبيل أو المسار ستوجد عندما يصبح مستخدمو تكنولوجيا مكبلين بواسطة وفورات خارجية وهبوط تكاليف الوحدة الواحدة . وتعمل الثقافة التنظيمية بنفس الطريقة بسبب ميزة عدم الاضطرار إلى "إعادة اختراع الدولاب " في حالة كل قرار . وكما يوضح (Banerjee (1991:809 ، فإنه يمكن ظهور " تأثير القطيع الخارجي " (Herd exernality) عندما " تؤثر الخيارات التي يقوم بها بعض الوكلاء في المعلومات التي يملكها صناع قرار لاحقين " . وفي هذا الصدد بامكاننا أن نستخدم وجهات نظر Dosi (1988) عن علم الاقتصاد الجزئي للابتكار . وهو يستخدم فكرة Michael Polanyi (1967) عن ضمنية بعض عناصر المعرفة والبصيرة . وكما تمت المناقشة في فصول سابقة فإن الضمنية ستظهر عندما تكون المعرفة غير موصوفة بشكل دقيق وغير منظَّمة ولا يمكن بناء على ذلك التعبير عنها بشكل تام . من ناحية ثانية ، فإن معرفة كهذه يمكن التشارك بها إلى درجة مهمة من جانب افراد يملكون خبرة مشتركة . وهكذا يعرِّف Dosi (1988:1127) النموذج أو الموديل التكنولوجي " كنمط " حلول لمشكلات تكنو ـ اقتصادية مختارة مبني على مبادئ مختارة بشكل عال مشتقة من العلوم الطبيعية ، موحَّدة مع قواعد خاصة تستهدف الحصول على معرفة جديدة ... " إن نقل الاهتمام أو الانتباه من الابتكار إلى الادارة يعني أنه يمكن تعريف أي " نموذج إداري أو تنظيمي " مماثل كمجموعة مميزة من الحلول لأية مشكلة تنظيمية [5] .

وسيتم توضيح دلالات تفصيلية لوجود النماذج التنظيمية في الفصل القادم . وحاليا بامكاننا أن نقتصر على تعليقات موجية قليلة . وبنفس طريقة تعريف Dosi (1988) لمسارات تكنولوجية تعتمد على نماذج أو موديلات تكنولوجية ، فإن النماذج التنظيمية ، تعرِّف المسارات التنظيمية ، أي عملية صنع قرار تابعة للسبيل . باختصار ، لابد أن يكون هنالك " توافق أو انسجام ثقافي " (Johnson and Scholes 1989) بين الاستراتيجيات المقصودة أو المطلوبة والطريقة التنظيمية الأساسية للحياة . ويتبع أن الاستراتيجيات التي تعمل لصالح تقدم سريع تكون غير ذات جدوى إذا لم تكن مدعومة بمعتقدات جماعية متسقة . وبتعابير اللغة

Trajectories ** Look -in*

المستخدمة في الفصل 8 ، فإن هذا يستتبع أن فضاء الاداء ذا الصلة ليس " حقل لعب مسهمدا " ولكن بالاحرى له " منخفضات " وقمم مع اوضاع مثلى نسبية ومطلقة مرافقة . ومن ثم فإن أي اقتراح عن سلوك امثل في الامد الطويل يكون غير ملائم بسبب أن الضغوط التنافسية لن تعزز بشكل اوتوماتيكي استراتيجيات ايجابية . بالاضافة إلى ذلك فإن لتوجيه السلوك التنظيمي والاستراتيجيات التنظيمية نتائج طبيعية داخلية بالنسبة للمنشأة ، وهذه مسألة سيتم فورا تناولها .

اهداف المنشآت

إن ربط الاهداف التنظيمية بتحالفات واطراف مؤثـِّرة او لها مصلحة هو ممارسة قياسية في ادبيات الادارة الاستراتيجية . والاولى هي مجموعات من الافراد داخل المنظمة يملكون توقعات مشتركة ، والثانية تكون معرَّفة بشكل مماثل فيما يتعلق بفاعلين خارجيين . وبشكل واضح ، ستوجد نزاعات فيما يتعلق بالمرغوبية في تطورات استراتيجية مختلفـة . على سبيل المثال ، يمكن أن مزوِّدا للمال أو عارضا له يشدد على الربحية قصيرة الامد وتوليد تدفق نقدي ، في حين يمكن أن تشدد وحدة بحث وتطوير على اهداف هندسية طويلة الاجل . ومن ثم فإن الاستراتيجيات التفصيلية ستستجيب للعلاقات بين تحالفات واطراف مؤثـِّرة في افعال وقرارات التنظيم .

ويتبع من هذا المنظور إنه إذا كان يتعين علينا أن نفهم المنشأة كوحدة استراتيجية فإن القدرة المبنية على الاختلاف أو المتباينة على التحكم بتطورات استراتيجية تكون ذات أهمية جوهرية . بكلمات اخرى ، إن المصادر المتباينة للقوة تصبح مهمة . ومن الممكن تعيين عدد من العوامل التي من المرجح أن تؤثر في توزيع القوة داخل التنظيم (Johnson and Scholes 1989) : الوضع أو الوظيفة في التسلسل الهرمي التنظيمي ؛ طبيعة هذا التسلسل الهرمي من منظور المدى الذي يتم فيه اضفاء لامركزية على حرية التصرف وبالتالي أين تكمن السيطرة على النشاطات الاستراتيجية ؛ وصفات القيادة الفردية والجماعية التي تعتمد بشكل حاسم على طبيعة الثقافة التنظيمية . ويكون من الواضح من منظور سلوكي ومنظور تطوري بخصوص المنشأة أن كل شركة ستكون فريدة من منظور طريقة عمل الروتينيات وتفاعل التحالفات التنظيمية وبالتالي الاهداف الاستراتيجية التي سيتم احداثها . إلا أن الفرادة تكون محدودة بسبب الاهمية الجوهرية للثقافة التنظيمية . ستكون المعتقدات والمسلمات الواقعية للشركة مقيَّدة بممارسات اقتصادية ومجتمعية وبمعايير ثقافية سائدة (Whittington 1989) . وهذا لا يستتبع رسم واحد إلى واحد (One-to-one mapping) من انساق داخلية بالنسبة إلى الشركة إلى انساق خارجية بالنسبة إليها ليس على الاقل بسبب أن الممارسات المجتمعية تكون متنوعة بنفس الطريقة مثل الثقافة التنظيمية . بالاضافة إلى ذلك فإن التغذية الراجعة أو اية معلومات عن مكانة واداء الشركة وفقا لانساق وجهة نظر الادارة (Feedback) ؛ إن هذه التأثيرات من المرجح أن تكون جلية .

*Stakeholders او لها مصلحة

وفي حين أنه مهم ، على مستوى معين ، أن يتم ادراك هذه الخصوصية المحدودة أو المقيَّدة من اجل تفادي التحليل التنظيمي المفرط في نزعته التبسيطية ، فإنه واضح بالمثل أن المنشأة الرأسمالية تنفذ تجديدات أو ابتكارات تنظيمية رئيسة ، على سبيل المثال ، تطوير بنية متعددة الاقسام ، بهدف الحفاظ على سيطرة مركزية على التطورات الاستراتيجية الرئيسة . وفي هذا الصدد ، فإن تعليق (Brooke and Remmers (1970 : 90 بخصوص علاقات تنظيمية " جديدة " في الشركات المتعددة الجنسيات وثيق الصلة بالموضوع :

> إن العلاقة الوثيقة الجديدة هي مثل تلك الموصوفة في الشركات الاقدم للاوقات الكولونيالية ، حيث كان يترك الرجل في مركز مسؤول لوحده لفترات طويلة، إلا أن مجال حرية تصرفه كان محدودا . وبدون شك فإن هذا يمثل الميل عبر العمل التجاري ، المحلي وايضا الاجنبي ، الميل نحو استقلال شخصي اكبر داخل حدود مقيَّـدة فيما يتعلق بصنع القرار . وهذا هو الشكل الذي يمكن توقع أن تتخذه العلاقة الوثيقة في المستقبل .

من ثم يكون من الممكن طرح زعم ذي طابع عام مفاده أن الاستراتيجيات التنظيمية تعزز مصالح اولئك في وظائف هرمية عليا والذين يملكون سيطرة فاعلة على الممارسات التنظيمية (Cowling and Sugden 1991) . ولهذا السبب فإنه يمكن الحديث بشكل له معنى بخصوص الاهداف الاستراتيجية أو طويلة الامد للمنشأة ، وهذا اكثر اشكالية للامور قصيرة الامد أو امور العمليات أو التشغيل ، كما يكون واضحا من المناقشات السابقة للنظرية السلوكية والتطورية ، فيما عدا إلى مدى توجيه الشؤون قصيرة الامد باهداف استراتيجية .

إن اهداف المنشأة من ناحية ثانية ، ستستجيب ايضا لقوة الاطراف المؤثرة في افعال وقرارات التنظيم ، وفي هذا الصدد تكون عدة عوامل مهمة (Johnson and Scholes 1989) . إن الصلات بأي شركة مبنية على تبعية موارد قد تكون مهمة ، بالاضافة إلى المعرفة والمهارات . وهذا يستتبع أنه في ظروف معينة قد يكون عارضوا التمويل اقوياء بالاخذ بعين الاعتبار دور التمويل في قرارات الاستثمار والاستشارة الاستراتيجية التي قد تكون وشيكة . في ظروف مختلفة قد تكون علاقات المزود أو العارض ـ المشتري سائدة خصوصا إذا كان التعاقد الثانوي أو من الباطن وشبه الاندماج مهمين (انظر الفصل 7) . اخيرا لا يجب تجاهل اهمية العوامل القانونية ـ الاجتماعية [(6)] . ويمكن أن يكون لهذه التأثيرات الاخيرة عدة اثار ، على سبيل المثال ، يمكن أن الاطار القانوني يعرِّف أو يحدِّد مسؤولية مقتصرة على مالكي الاسهم ـ المالكين أو يضع شروطا على مسؤوليات الصحة والسلامة . وبوجه اكثر عمومية يمكن أن عوامل كهذه أن تمأسس نفوذا غير إداري (على سبيل المثال ، نقابة أو حكومة) على الاستراتيجية .

ويتبع من هذه المناقشة الموجزة بخصوص الاطراف المؤثِّـرة على قرارات وافعال أي تنظيم ، أننا ننتهي مجددا مع إطار غير محدَّد (Non-determinate) تكون فيه كل شركة متسمة بطابع خاص بشكل مرجح . وستعتمد الاستراتيجيات

التنظيمية التفصيلية على تفاعل معين بين التنظيم ـ الاطراف المؤثَّرة . ومجددا ، مع ذلك ، تكون الصفة الضمنية محدودة بممارسات اقتصادية ومجتمعية ومعايير ثقافية . ولكن كما تم الاقتراح في نهاية الفصل السابق ، فإن البقاء في الاقتصاد الرأسمالي يتطلب زيادات في الارباح في الاجل الطويل . وينسجم هذا الهدف العام مع مسارات استراتيجية مختلفة والتي سيتم تعريفها أو تحديدها بصفات الطرف المؤثِّر ـ التحالف ، وهذا الامر له دلالات سياسية ستتم مناقشتها في الفصل القادم.

وفي حين أن اطار الطرف المؤثِّر ـ التحالف مفيد من منظور مفهمة المنشأة كنسق استراتيجي ، فإنه يستند إلى فهم متجانس بشكل مفرط عن العمل التنظيمي . واحدى المسائل المركزية في المناقشة في القسم السابق اقترحت بأن الثقافة التنظيمية ليست ساكنة وموحَّدة . وللأخذ بعين الاعتبار هذا التعقيد لابد لنا أن نتحرك الى ما وراء الفهم التقليدي لعلاقة التوظيف . في الفصل 4 تم وصف هذه العلاقة كوضع حيث " يقف الموظف مستعدا لقبـول السلطة المتعلقة بتعيينات العمل بشرط فقط ان السلوك المطلوب يقع داخل " منطقة القبول " للعقد (Williamson 1985 : 218) . بالاضافة الى ذلك (P.220) ، " يكون من الضروري بلوغ حالات فهم صريح أو ضمني فيما يتعلق بمنطقة القبول لعلاقة التوظيف . وما أن يتم بلـوغ اتفاق ... يوافق الرئيس والعامل بشكل جوهري على " توجيه واخذ الاوامر" . وواضح من هذا الوصف أنه يتم ازالة أو الغاء التنويع الثقافي بالافتراض نظرا لأنه يتم اتبار الصفات الداخلية بالنسبة للمنشأة باسلوب بسيط من أعلى إلى أسفل .

وينسجم فهم للادارة ، أو بشكل ادق نمط مثالي مبني على افكار الادارة العلمية لـ Taylor (1911) ، مع هذه الفكرة بخصوص علاقة التوظيف . ويمكن وصفه من منظور منشأة من طبقتين تتألف من العمال والمدراء . وتصنع الادارة القرارات (الاستراتيجية والتشغيلية) ، وتحدِّد اجراءات السيطرة ، وتصدر تعليمات إلى قوة العمل التي يكون السلوك الابداعي لها قد تم افساده . بكلمات اخرى ، يتم فقط اعتبار النشاط داخل المنشأة من منظور ضيق لتوزيع الموارد . وعندما يتم توسيع هذا إلى هرمية متعددة المستويات ، يتعين على المدراء في المستوى الوسط قبول علاقة التوظيف ، بمـا في ذلك الموافقة على أن يأخذوا اوامر ، ولكن في الوقت نفسه يقومون بتوجيه تعليمات . وتتغير الاهمية النسبية لهاتين المسؤوليتين عند مستويات هرمية مختلفة . ويتيح لنا هذا الفهم للمنشأة المجال لتصور فرصة مربحة أو انتاجية ذاتية وحيدة تتحدد من جانب الادارة العليا[7] . ولكن ما أن يتم ادراك أو اقرار امكانية التنويع الثقافي ، فإن النشاط الاداري يتضمن ليس فقط مسؤوليات توجيه ومراقبة مرؤوسين مباشرة وتطوير اجراءات السيطرة ، ولكن ايضا مناغمة نشاط وحدات تابعة معا . وفي الفصل 4 تم وصف هذا بلغة تطوير إدارة JIT وادارة شاملة للنوعية والتي تسهل استجابات اكثر مرونة للحالات الطارئة البيئية . وتبنى هذه التطورات على فهم للادارة والسلوك الانساني ينزع إلى تشجيع وتوقع المسؤولية من وحدات تنظيمية في

مستوى ادنى (Drucker 1988) . وهذا بالطبع يبنى على مبدأ أن كل الفاعلين التنظيميين يملكون المجال أو الفرصة للقيام باختيارات ابداعية مبنية على نشاط تعلم وليس ببساطة الاستجابة لمنبهات أو مثيرات خارجية . ودلالة لهذا هي أن النشاط المبادري لا يكون بعد الان متطابقا مع قيادة تنظيمية غير مقسَّمة أو متسمة بالوحدة (Unitary) ؛ بالاحرى تكون مجسَّدة بممارسات تنظيمية لامركزية . والى هذا المدى فإن المبادرية تكون داخلية التحدد استجابة للصفات التنظيمية [8] .

ويمكن صياغة المنطق لهذا المنظور عن المنشأة بلغة نظرية الانساق أو السيبرنيتكس (Cybernetics) ولقد طور (1956 , 1952) Ashby " قانون التنوع المطلوب " الذي مفاده أنه إذا تعين بلوغ ناتج مستهدف مستقر فإن تنوع نسق السيطرة أو التحكم لابد أن يكون مماثلا على الاقل لتنوع النشاط الذي يقوم بتوجيه [9] . ويتبع أن التنوع التنظيمي الداخلي ، مع المرونة المتضمَّنة ، هو استجابة النسق للتعقيد البيئي . ومع ذلك فإن التنظيم المثالي النمط الناجم عن هذا المنظور المختلف يمكن وصفه بلغة الاطار الاستراتيجي . من ناحية ثانية ، تغيرت طبيعة هذا الاطار من توجيه استراتيجي وثقافي وحيد نحو تواجد أو تعايش منظورات شبه مستقلة تكون موجَّهة بديناميكيات تنظيمية مبنية على ثقافة سائدة أو مهيمنة . لذلك يجب اعتبار الفرصة الانتاجية للمنشأة كاطار استراتيجي تطور أو تظهر داخله فرص الوحدة التابعة أو الفرعية (Sub-Unit) . بالطبع ، فإن إدارة أية منشأة رأسمالية ما تزال تملك جوانبها الاقتصادية المبنية على مسؤولية توجيه ومراقبة مرؤوسين مباشرة واجراءات سيطرة منظَّمة مركزيا . ومن ثم يصبح الاستقلال الذاتي مقيَّدا بشكل متنام على المستويات الهرمية الادنى ، وتكون الابداعية مسموحا بها بشكل متنام على مستويات اعلى .

وفي حين أن هذا الاستنتاج ، عن الطبيعة اللامركزية للابداع والمبادرة ، مفيد لصرف الانتباه بعيدا عن مفهمة المنشأة كفرصة انتاجية وحيدة ، فإنه لابد من ادراك تعقيدات مهمة . وسيتم التذكير من الفصل 7 بأن لتطور منشآت أساسية ، مع انماط توظيف مستقرة ومستويات عالية من المهارات الخاصة بالمنشأة ، له نتيجة طبيعية أو لازمة بلغة منشآت تابعة تستخدم لامتصاص حالات عدم التأكد . ويتبع أنه في حين أن النشاط الاكثر أهمية أو المركزي سيتصف بفرصة انتاجية غير متجانسة ، فإنه يمكن بالرغم من ذلك مفهمة المنشآت التابعة أو المحيطية مع هرمياتها " التقليدية " بتعابير تتسم بالوحدة مع المبادر التقليدي . ولكن ، بينما ندرك الطبيعة غير العامة لما قد يدعى بالمبادرية (Embedded entrepreneur ship) المغروسة بشكل عميق وثابت ، ففي الوقت نفسه يجب أن ندرك الدلالات الاوسع للاطار الاستراتيجي . إذا كانت المنشآت التابعة مثبتة في الميدان الاستراتيجي لمنشأة مركزية ، فيجب اعتبار التنظيمات المحيطية كجزء من هذه الشبكة الواسعة اكثر . ويتبع أن المبادرين " التقليديين " في شركات تابعة يكونون جزءا من إطار استراتيجي اوسع ، معزِّزا تنوع الفرص الانتاجية . وتنطبق نفس الفكرة على المنطقة الصناعية المارشاليانية (نسبة الى Marshall) حيث تكون البنية

الصناعية المكونة من عناصر كثيرة مربوطـة معا باقتصاديات خارجية ؛ كما يجادل Lipietz (1992 : 72) :

ليس هنالك فرق رئيس يتعلق بالنموذج بين اشكال " المبادرية الاجتماعية " الموجودة على سبيل المثال في الهندسة بالغة الدقة لـ Emilia-Romagna في ايطاليا ... والتفاوض الجماعي في منشأة ضخمة بخصوص التحكم بادارة الانتاج .

إن التنوع داخل المنشأة سيوجد في كل الاوضاع باستثناء حيثما تملك منشأة صغيرة مستقلة استراتيجيا مبادرا سائدا بشكل ساحق ، أو بوجه اعم قائدا تنظيميا ، أو في التنظيمات حيث توجد ايديولوجية مشتركة قوية (Mintzberg 1979) . وهذا يستتبع أنه حتى في منشأة تايلورية ، بدلا من نمطها المثالي ، سيوجد التنوع حتى بالرغم من أنه سيرفض بالممارسة التنظيمية . ومن المرجح أن يكون هذا هو الحال لنفس الاسباب الثلاثة المستشهد بها في الفصل 4 ضد وجهة نظر Alchian and Demsetz عن المنشأة : التكاليف النفسية للمتابعة عن كثب ، و لافعاليات العلاقات العامودية داخل المنشأة ، وعدم احتمال متابعة عن كثب عامة تفصيلية . ويتبع أن بعض النشاطات ستكون دائما خارج نطاق السيطرة المباشرة لصنع القرار الاداري . وفي المنشأة التايلورية ، فإن هذه الاختيارات ذات المستوى الاقل ستوجه بطموحات معرَّفة بشكل مستقل وتظهر كمؤشر على نشاط يتسم بأنه مفسَّد أو ضعيف ، من منظور منطق تنظيمي شامل أو عام . ولهذا السبب يقترح Simon (1965) أن مراوغة الاجراءات الرسمية قد تكون علامة على عدم الفعالية . ولكن ، كما وضح Brooke and Remmers (1970) يمكن أن يتم اقرار وتطوير علاقات غير رسمية ، وليس اجراءات واتفاقيات رسمية صريحة ، بهدف تعزيز الاهداف التنظيمية .

ويتبع من هذه الفكرة أن رفض النشاط المستقل ، من منظور تحليل تنظيمي اكثر عمومية ، هو استجابة محلية أو نسبية ثابتة باحكام مشكلة عامة . وهذا الاستنتاج يشبه الاستنتاج المستنبط من قبل (1991) Pugano والذي يقترح إطارا عاما لتوحيد نظريين مؤسسيين جدد وراديكاليين . ويستنبط الاوائل شكلا تنظيميا فعالا من الصفات المميزة للصفقات : درجة التخصص ومتطلبات المتابعة أو السعي وراء المعلومات وتلقيها وغربلتها . ولكن بالاخذ بعين الاعتبار طبيعة نسق طريقة الإدارة فإن هذا سيرشد أو يقود القرارات المتعلقة بالتكنولوجيـا والتنظيم الداخلي ، وهو امر يتم اقتراحه من جانب ، على سبيل المثال ، (1982 , 1974) Marglin و (1974) Braveman . وبسبب هذه العلاقة ذات الاتجاهين ليس هنالك فعالية ضرورية لأي شكل تنظيمي قائم ـ وهي فكرة مشربة بالمشاعر تكررت في الفصل 8 من هذا الكتاب . إن أهمية صيغة Pugano والحالية هي أنها لا تقود إلى الاستنتاج الواضح في عمل Braveman (واقل من

ذلك في Marglin 1982) الذي مفاده أن التايلورية نتيجة ضرورية للتطور الرأسمالي ، بالأحرى استجابة ثابتة باحكام أو مكبلة لتطورات معينة .

التنظيمات وصنع القرار

يبين الاطار الموضح في هذا الفصل أنه من الممكن توحيد المنشأة كنسق وكوحدة أو كينونة استراتيجية . إلا أن هذا ما زال يترك موضوع الصنع الفردي للقرار غير موضح . في الجزء الاخير من هذا الفصل سيتم تناول هذا المسألة ليس فقط بحد ذاتها ولكن ايضا لتسهيل التطبيق على المناقشة اللاحقة بخصوص السياسة . ومن المحتمل أن يبدو أنه من الممكن اشتقاق ثلاثة مبادئ مهمة من المناقشة سابقة : (1) أن صنع القرار معالجة خلاقة أو ابداعية وليست بسيطة للمعلومات ؛ (2) إلا أن الاهداف تكون داخلية استجابة للعمليات التنظيمية ؛ و (3) يمكن فهم صنع القرار في سياق سيكولوجي بدلا من كمشكلة منطقية أو تعظيم للمنفعة . وبتناول هذه المسألة الاخيرة أولا ، سيكون من المفيد اتباع التمييز في السيكولوجيا بين المقاربة السلوكية النزعة والمقاربة الادراكية (انظر Earl 1990) . إن المقاربات السلوكية (والتي لا يجب خلطها مع علم الاقتصاد السلوكي) تحصر الانتباه على ظواهر قابلة للملاحظة وتعتبر الافعال كأنها تكون محدَّدة بالتغيرات البيئية التي تلي افعالا أولية من نفس النوع . وبتعابير اقتصادية فإن مقاربات كهذه تماثل الفلسفة الوضعية (Positivism) الارثوذكسية ، وبامكاننا من منظور تحليل المنشأة أن نستشهد بمسلمة Williamson عن السلوك الانتهازي . وكما يوضح (1990:726) Earl ، هنالك مشكلتان لا بد أن تواجهها المقاربات السلوكية النزعة . أولا : لا يمكن التنبؤ بالسلوك عندما يتم دفع الفاعلين إلى بيئات جديدة . ثانيا : هنالك مجال كبير لصنع استدلالات أو استنتاجات خاطئة بخصوص السببية . وهاتان المشكلتان هما نظير مناقشة الانتهازية في الفصل 2 .

وتقترح المقاربات الادراكية (Cognitive approaches) في السيكولوجيا أنه يكون من الضروري عند محاولة فهم السلوك أو التنبؤ به افتراض أن الافعال تكون مسبوقة ومحدَّدة بمعالجة المعرفة و المعلومات التي تكون متغيرا يأتي في الوسط بين التغيرات في الظروف والسلوك . وهذه المقاربة العامة تنسجم مع تلك المتبناة في هذا الكتاب ، وبشكل خاص بالاخذ بعين الاعتبار التحدد الداخلي المقترح للطموحات داخل اطار استراتيجي ، فإنها تتسم بالكثير المشترك مع السيكولوجيا الاجتماعية (Hodgson 1988) . إن الاجزاء المتفاوتة لهذه الاخيرة تحتوي على فكرتين جوهريتين أو مركزيتين (Earl 1990) . اولا : إن أية موديلات عقلية يحوزها صانعو القرار هي موديلات مبسَّطة والتي بنيت ، وقد يتكرر ذلك ، كنتيجة للخبرة في محيط اجتماعي . ثانيا : إن موديلات كهذه ليست ببساطة دوالا أو خرائط تفصيلية مستمدة من " عالم خارجي " محدَّد بشكل موضوعي نظرا لأن هذه المسألة من المحتمل أن تتضمن مشكلة ارتداد أو نكوص لانهائي (انظر

Hodgson 1988) . وفي كل وقت يتم فيه تنقيح الموديل العقلي تكون هنالك حاجة إلى اساس لتقرير الجوانب من " العالم الخارجي " التي يجب دمجها ، إلا أن اتخاذ هذا القرار يتطلب موديلا عقليا .

ومن منظور تحليل الصنع الفردي للقرار سيتم هنا القيام بمحاولة (وجيزة) لاستخدام نظرية التنافر الادراكي لـ Festinger (1957) [(10)] . ولهذه المقاربة ميزة أنها مبنية على وجهة نظر خلاَّقة ومتوجهة نحو الهدف عن الفرد وليس معالج معلومات ببساطة يستجيب لمنبهات خارجية (Wicklund and Frey 1981) . وبشكل اكثر براغماتية ، فإن استخدام نظرية التنافر يمكن أن يكمل ويدعم وجهات نظر اقتصادية عن المنشاة ، وبشكل خاص وجهة النظر المستشهد بها سابقا التي مؤداها أن التعلم يتضمن تنقيح الموديل العقلي بسبب التعارض بين النواتج المتوقعة والحقيقية . وسيوجد التنافر عندما يكون هنالك عدم اتساق بين الخريطة التفصيلية العقلية والاحداث ، أي علاقات عدم انسجام بين الادراكات . واعتبر Festinger (1957:3) التنافر كسبب للفعل الانساني ، خصوصا أن وجود التنافر غير مريح بسبب التوتر المرتفع ، من ثم سيحاول الناس تخفيض عدم ارتياحهم وتحقيق التناغم . بالاضافة إلى ذلك ، وكما تتم المناقشة ادناه في محيط تنظيمي ، عندما يوجد التنافر سيتفادى الناس بشكل نشيط الاوضاع والمعلومات التي تزيد من المشكلة . وهذا اطار مفيد بشكل خاص لاغراض حالية نظرا لأن Earl (1990:736) يلاحظ أنه يستتبع أن السلوك الاقتصادي يكون تابعا للمسار أو للسبيل .

وكمدخل لاستخدام إطار صنع القرار بمرافقة الخطوط المقترحة هنا فإن التفسير اللاحق المطروح من جانب Chandler بخصوص المشكلات التنظيمية التي تواجهها بنية وظيفية (الشكل - U) موسعة ؛ إن هذا التفسير التالي منوِّر :

> لا يملك المدراء التنفيذيون سواء الوقت أو المعلومات أو الميل أو النزعة الضرورية لمواصلة صنع القرار الاستراتيجي أو المبادري . إن تفاصيل نشاطات الاقسام التي يكونون مسؤولين عنها ، لها الاولية على ما يبدو غالبا أنهما تخطيط وتقييم للامد الطويل غامضين . ايضا ، كل واحد منهم يكون متخصصا وليس مالكا لمهارات تشمل حقولا مختلفة . وبشكل طبيعي ، فإن كل حياته المهنية العملية تكون في حقل وظيفي واحد . وهكذا يملك زهوا أو اعتدادا مهنيا بالنفس وايضا مسؤولية مؤسسية بمعرفة بالذات إلى أي مدى تتم مواصلة أو تنفيذ تخصصه عبر الشركة ... والاسوأ مع ذلك ، بالذات لأن كل موظف في المرتبة العليا ينظر إلى مشكلات الشركة من وجهة نظر وظيفة وحيدة ، فإنه ينزع إلى أن يعرب ... في نشاطات المؤسسة ككل ، عن نظرة احد المكونات .
>
> (Chandler 1962:296)

Cognitive dissonance*

ومن الواضح أن صنع القرار هنا يكون منضويا في سياق اجتماعي ، بما في ذلك الاشارة إلى سبل الحياة المهنية والكبرياء المهني ، وتكون القرارات موجَّهة بطرق تنسجم مع المحاولات لتخفيض تأثيرات التنافر إلى ادنى حد ممكن . وفي الجانب الاخر ، فإن تفسير (1975:133-5) Williamson للمشكلات المتعلقة بالشكل - U تتمحور حول " مصلحة متحيزة " (Partisan Interest) ، و " فرص (المدراء) لحرية التصرف ، نظرا لأن المعلومات تكون ناقصة (Impacted) لما فيه صالحهم " ، " وتشويهات متعمدة ... لدعم اهداف ثانوية " . إن الفروق شديدة البروز أو صارخة .

ويمكن القيام باستخدام اكثر عمومية لهذا الاطار لصنع القرار بالاشارة إلى مناقشة السلوك الابداعي السابقة في هذا الفصل ، حيث تم التشديد على عمليات التعلم . إذا جرت مفهمة التنظيمات بتعابير متنوعة بدلا من متجانسة فيكون من الواضح أن الافراد في وحدات تابعة مختلفة سيملكون خرائط عقلية مميزة مختلفة ستنظِّم التوقعات والفرص المدرَكة . ويتبع أن تخفيض تأثيرات التنافر إلى ادنى حد ممكن ، يستتبع أن استراتيجيات مختلفة ستنبثق عن عمليات التعلم والاستجابات للتغير البيئي . وليس هنالك أي سبب مسبق لاقتراح أن أيا من هذه الاستجابات الاستراتيجية تكون بالضرورة اكثر عقلانية من أية استراتيجية اخرى ، بالاحرى إنها تستجيب للحاجات المتصورة لصناع قرار فردي وجماعي مختلفين . ولكن بالاخذ بعين الاعتبار التسلسل الهرمي التنظيمي فإن بعض الاستجابات الاستراتيجية ستسود .

وتوضح هذه الصياغة للمسائل المتعلقة بالتغير الاستراتيجي لماذا تتطلب إعادة التوجيه الاستراتيجي الناجحة تحالفا قويا من المصالح على المستويات الهرمية العليا واحيانا تدخل طرف خارجي يليه فعل لابد أن يملك دلالة رمزية مهمة (Johnson and Scholes 1989) . ويمكن تأويل النقطة الاخيرة من منظور تخفيض تأثيرات التنافر إلى ادنى حد ممكن لتسهيل إعادة تنظيم أو ترتيب طموحات الوحدات التابعة . وباسلوب مماثل اقترح Aoki (1988) أنه في حين أن تنظيم الشركة اليابانى المميز ، المبني على تدفقات معلوماتية افقية ، هو استجابة فعالة لتطورات تتسم بأنها كمية ، فإن نسقا اكثر " مبادرية " سيصبح ملائما عندما تكون قيادة إدارية مطلوبة . ومن منظور مناقشة سابقة فإن هذا التغير أو الانتقال يكون ضروريا بسبب من العملية المطلوبة لاضفاء طابع متجانس على الممارسات التنظيمية

ويتبع من ذلك أنه ما لم نفترض مجموعة متماثلة من الافراد ، لابد أن تتضمن إعادة التوجيه الاستراتيجي دائما فرض توجه معين على منظورات بديلة . وهذه البدائل قد تكون ، بالطبع ، ضمنية أو غير مصاغة ، خصوصا إذا كان العمل التنظيمي ينكر أهمية النشاط شبه المستقل . في ظروف كهذه يمكن تحديد استجابتين واللتين تتطابقان مع طريقتين مختلفتين بامكان التنافر الادراكي بهما التأثير في صنع القرار : إما أن التنافر يقود إلى توازن يجدد النشاط ، أو أن التنافر يقود إلى

قلق يبرر السلوك . أولا : يمكن أن يكون للتنافر الناجم لافراد تبتعد طموحاتهم عن مسارات مهيمنة الاستجابة السيكولوجية المشتركة أو العامة المتمثلة في انكار وجود أي اختلاف وتعديل السلوك على ضوء ذلك (Earl 1990) . ولكن لا يكون ضروريا أن استجابة كهذه تستتبع أنه يتم تلبية المنظورات والطموحات الاصلية ، وهو امر له دلالات واضحة لتحليل الفعالية التنظيمية المبني على فكرة وسيلية عن العقلانية . ثانيا : يمكن أن ينتج " تخلٍ انتقائي " (Wicklund and Frey 1981) وهذا يكون حيث يتم الاقرار بمعلومات ذات مصداقية منخفضة ، من وجهة نظر الفرد ، بحيث يمكن دحضها ، بينما يتم تجاهل معلومات ذات مصداقية عالية . ودلالة تنظيمية ممكنة لهذا الامر تتمثل في أنه إذا كان يتم انكار أو رفض النشاط شبه المستقل فإن المستويات التنظيمية الادنى يمكن أن تعزز أو تشجع طموحات متباعدة على هذا الاساس والذي سيخلق من بين اشياء اخرى مزاحمة داخل التنظيم . ايضا إذا كان مقبولا أن أساس التنظيم هو تطوير جسم من المعرفة الضمنية المتسمة بالخصوصية ، فمع بقاء الاشياء الاخرى على حالها ستتباعد الخرائط العقلية أو الفكرية للافراد بشكل متنام بقدر ما تكون المسافة التنظيمية المشمولة اكبر (بافتراض تنظيم غير متجانس) . ويتبع أن الفروق بين وجهات النظر ستصبح بشكل متزايد مهمة مع كون التنافر الذي ينجم من فرض مسار مهمين مؤديا إلى امكانية متنامية للنزاع (العلني أو غير العلني) . وأساسا يمكن أن الاطار الاستراتيجي للمنشأة لا يعيد انتاج نفسه ، وفي هذه الحالة سيكف عن امتلاك هوية اقتصادية وحيدة . ولكن لا يكون ضروريا أن تسود أو تهيمن استجابة النزاع هذه نظرا لأن الادراكات المتنافرة يمكن أن تكون خلاقة بمعنى ايجابي : " إذا كان وجود الادراكات المتنافرة محفِّزا ، فيجب أن يكون الذوات في حال افضل بالتعلم (الجماعي) من الذوات الذين لا يكونون في وضع أو حالة تحفيز " (Wicklund and Frey 1981:157) . ومن منظور اقتصادي فإن هذا يستتبع أن التنافر يمكن أن يؤدي إلى سلوك خلاق (مبادري) وسلوك تعلم . ايضا بما أن الخرائط العقلية للافراد معقدة فإن نشاط تخفيض التنافر في مجال يمكن أن يستتبع تعارضا في جوانب اخرى والذي يمكن أن يحث تغيرا اخر . إلا أن ظهور هذه التأثيرات الايجابية يكون متوقفا على وجود عمليات تنظيمية لتسهيل التعلم . ويتبع أن الاستجابات المختلفة للتنافر تملك تأثيرات اقتصادية من منظور الفعالية الديناميكية والساكنة ، وهذه مسألة ستتم مناقشتها إلى حد ابعد في الفصل القادم .

خلاصة

يطور هذا الفصل أو يوضح إطارا لتحليل المنشأة كنسق . وعناصر رئيسة في المناقشة هي :

1 إن المقاربتين التقليديتين أو المقبولتين عموما التطورية والسلوكية بخصوص المنشأة محدودتان من حيث أنهما تعتبران صنع القرار من منظور استجابات لتغيرات خارجية وهو الامر الذي لا يترك أي دور لسلوك التعلم وللسلوك الخلاق .

Selective exposure*

2 إن فهم المنشأة كنسق ديناميكي يستتبع مفهمة بلغة إطارها الاستراتيجي .

3 إن الاطار الاستراتيجي غير معرَّف فقط من منظور اقتصادي ولكن ايضا من منظور العوامل الاجتماعية ـ السياسية ـ الثقافية التي تجعل الطموحات والروتينيات التنظيمية تتحدد داخليا .

4 إن المسلمات والمعتقدات التنظيمية متنوعة ومعقدة بدلا من أن تكون متجانسة . وهذا التنوع يمثل مشكلة تتعلق بالطريقة التي يتم بها عادة فهم علاقة التوظيف في علم الاقتصاد .

5 يتم فحص سيكولوجيا صنع القرار بشكل موجز لاكمال ودعم المنظورات الاقتصادية بخصوص المنشأة .

Conceptualization*

الفصل 10

السياسة الاقتصادية والمنشآت

يحول هذا الفصل بؤرة تركيز المناقشة إلى استخدام الاطار الموضح في الجزء I لتحليل منطق نشاط القطاع العام أو سببه الرئيس وبشكل خاص التفاعل مع منشآت في القطاع الخاص . ومن المتوقع أن يوافق الاقتصاديون ، الذين يعملون داخل نطاق التقليد الليبرالي ، على الخطوط العريضة أو المرشدة المطورة من جانب Adam Smith (1910:180-1) التي تعرِّف مسؤوليات " الطرف ذي السيادة " :

> يكون الطرف ذو السيادة معفيا تماما من واجب لابد أن يكون في محاولة القيام به معرَّضا دائما لتضليلات أو اوهام لا تعد ولا تحصى ، وفيما يتعلق بالاداء الصحيح الذي لا يمكن ابدا أن تكون أية حكمة أو معرفة انسانية كافية ؛ واجب إدارة ومراقبة الصناعة المملوكة ملكية خاصة ، وتوجيهها صوب التوظيفات الاكثر ملاءمة لمصلحة المجتمع . وتبعا لنسق الحرية الطبيعية ، يكون للطرف صاحب السيادة ثلاثة واجبات يهتم بها ... أولا ، واجب حماية المجتمع من عنف وغزو مجتمعات مستقلة اخرى ؛ ثانيا ، واجب حماية كل فرد في المجتمع ، بقدر ما يكون ذلك ممكنا ، من عدم عدالة أو ظلم أو اضطهاد كل عضو اخر فيه ، أو واجب تأسيس وترسيخ إدارة عدل دقيقة وصارمة ؛ وثالثا ، واجب انشاء والحفاظ على اعمال ومؤسسات عامة معينة والتي لا يمكن ابدا أن تكون اقامتها والحفاظ عليها موضع اهتمام أي فرد ، أو مجموعة صغيرة من الافراد .

ويبدو أن هنالك مبدأين مهمين في هذه الصيغة والتي لها تأثير مستمر على المنظورات الاقتصادية بخصوص القطاع العام وعلاقاته مع النشاط الخاص . اولا: ينهمك القطاعان في نشاطات مستقلة مع مسؤوليات مختلفة . ثانيا : يجب أن يقصر القطاع العام نفسه على تطوير البنية الاقتصادية والقانونية التي يعمل داخلها النشاط الخاص . ويقدم نظريون نيوكلاسيكيون تأثيرات البنية التحتية هذه بلغة فئة عامة للاخفاق السوقي . ويوصف الاخفاق ، في هذا السياق كوضع ادنى من الامثلية الباريتية ينجم عن المنتوجات العامة (Public Product) أو الوفورات الخارجية أو القوة الاحتكارية. وفي حين أن هذا المنظور النيوكلاسيكي سائد داخل علم الاقتصاد " التعليمي" ، فإنه غير مفيد لاغراضنا كاطار لفهم علاقات القطاعين: الخاص والعام . وبالضبط كما أن المنشأة النيوكلاسيكية تكون مبنية على مبادئ عقلانية غير محدودة تتسم الياتها الداخلية بالغموض وغير زمنية ، والتي لا تستطيع أن تقدم السمات الجوهرية للمنشأة كنسق ، فإن نفس التقليد غير ملائم من

منظور فهم علاقات القطاعين : الخاص والعام بروح الاطار الموضح في هذا الكتاب ، والذي من بين اشياء اخرى سيقترح أن القطاع العام فاعل نشيط وليس ببساطة يقوم بالاستجابة لاخفاقات سوقية .

علم الاقتصاد ونشاط القطاع العام

لتطوير إطار يمكن استخدامه لفهم طبيعة نشاطات القطاع العام بطرق تنسجم مع المنظورات عن المنشأة الموضحة هنا ، بامكاننا اصلا أن نفحص انتقادات بخصوص المنظور السائد عن الاخفاقات السوقية . لقد تم تطوير وجهة نظر تخفض بشكل مفترض وإلى حد ادنى ممكن دور القطاع العام ، من جانب نظريي حقوق الملكية (على سبيل المثال ؛ Furubotn and Pejovich 1974; Coase 1960; Demsetz 1967) . وتتمثل مساهماتهم في اقتراح أن الوفورات الخارجية ليست تبريرا لنشاط قطاع عام ، بدلا من ذلك فإنها تدليل على أو توضيح يتعلق بحقوق ملكية غير معرَّفة أو غير محدَّدة . وما أن يتم تحديد أو تعريف هذه الحقوق فإن الحوافز الفردية والتفاوض بين الاطراف ذات الصلة ستخلقان مستويات مثلى لأية وفورات خارجية (Externalities) .

وفي حين أن نظريي حقوق الملكية يحاولون على الاقل أن يحللوا الدور (المصغَّر أو المتسم بعناصر بسيطة وقليلة) (Minimalist role) للقطاع العام ، فإن هنالك مشكلتين تتعلقان بمنظورهم . اولا : ستعمل الحوافز الفردية والتفاوض بالطريقة المقترحة فقط إذا لم تكن هنالك أيـة تكاليف صفقة وتباينات دنيا تتعلق بالقوة . وواضح لاسباب لا حاجة إلى تكرارها أن هذه الشروط الضرورية تصف يوتوبيا اقتصادية تقدم الفهم الاقل للعالم الحقيقي . وتستتبع النقيصة الاولى مشكلة ثانية تتعلق بمنظور حقوق الملكية . إذا تم اقرار وجود تكاليف الصفقة فإن دور القطاع العام لا يكون مخفَّضا إلى حد ادنى ممكن ؛ بالاحرى ، كما يقترح Hodgson (1988) ، يكون تبدَّل . إن توسيعا للملكية والممتلكات الفردية ، مع الحوافز والتفاوض الناجمين ، يستتبع زيادة في نشاط تقاضي القطاع العام ، ليس على الاقل بسبب أن البنية القانونية تكون مطلوبة لمراقبة وتنفيذ الاتفاقيات وحقوق الملكية . ومن ثم فإن القطاع العام

> يصبح دائما منهمكا بشكل عميق في التعامل اليومي ... وبدلا من اجراءات مثل قوانين صارمة ضد التلوث ، يصبح كل شخص منخرطا في شبكة شديدة التعقيد ولا يمكن التملص منها من تقاضٍ لا ينتهي أو من لجوء محتمل أو حقيقي إلى القانون
> (Hodgson 1988:152)

لقد عارض Williamson (1985,1986) هذه " النزعة المركزية القانونية " لمنظور حقوق الملكية . وبدلا من " ترتيب قضائي " (Court ordering) عام يقترح Williamson أن " الترتيب الخاص " سيكون اكثر أهمية . إن التحكيم ، مع

Private ordering*

اسلوب ادارة ثنائي أو ثلاثي الاطراف ، هو طريقة اكثر فعالية لتسوية النزاع من اللجوء إلى التقاضي ، خصوصا عندما تكون الاطراف مترابطة . وبوضوح فإن وجهة نظر Williamson افضل من تلك المقدمة من جانب نظريي حقوق الملكية. إلا أن التشديد الموضوع على " الترتيب الخاص " (Private ordering) ، والذي يستخدم لدعم مقاربة " دعه يعمل ـ دعه يمر " أو الحرية من التحكم الحكومي فيما يتعلق بالمصالح التجارية بخصوص السياسة الاقتصادية ؛ إن هذا الترتيب يعاني من عدد من العيوب . اولا : يستشهد Williamson (1985) بـ (1983:4) Auerbach بأن " نجاح التسوية غير القانونية للنزاع أو المخاصمة تعتمد دائما على رؤيا جماعية متماسكة " . إلا أنه يتم تقليل الاهمية التحليلية لهذه " الرؤيا " من جانب Williamson : " بافتراض أنه يتم منح التعبير "جماعي " مغزاه المعتاد ، فإن امتعة كهذه لا تكون ضرورية وغير مفيدة " (Williamson 1985:166) . ويمكن فهم مغزى وجهة النظر المعبر عنها بهذا الاقتباس ، بالاحالة إلى المناقشة في الفصل 9 . وفي ذلك الفصل كان التشديد قد انصب على الطريقة التي تجعل فيها الثقافة التنظيمية صنع القرار ممكن التحقيق أو واقعيا بالتسليم بعدم التأكد والتعقيد المعلوماتيين . إلا أن دلالة تتمثل في أن السلوك التنظيمي ينزع إلى أن يكون تابعا للمسلك . بالمثل ، تكون مجموعة عامة أو مشتركة من القيم ضرورية لجعل الترتيب الخاص والتسوية الخاصة للنزاع ممكنتي التحقيق أو واقعيتين (Casson 1991) . إذا لم يكن التحكيم مقيَّدا بهذه الطريقة ، وباتباع المنطق التنظيمي ، سينجم بشكل محتوم غموض وانهيار التنسيق. ويفترض Williamson تعقيدات كهذه بشكل مستمر . ولكن بفعل ذلك فإنه يلغي بشكل متزامن امكانية أن النشاط الخاص سيخلق حلولا محلية أو نسبية بدلا من مطلقة للمشكلات بسبب سلوك مثبت بشكل غير قابل للتعديل أو سلوك مكبّل . إن دلالات التقييد أو التثبيت باحكام مهمة بشكل جوهري لدور القطاع العام الذي سيتم اقتراحه في هذا الفصل ، كما تتم المناقشة ادناه .

وتنجم المشكلة الثانية المتعلقة " بالترتيب الخاص " الوليامسونياني عن تلك التي نوقشت للتو والمقترحة من جانب Hodgson (1988) . ومجرد بسبب أن غالبية المنازعات لا يتم حلها بواسطة اللجوء إلى التقاضي ، لا يستتبع أن القطاع العام يكون مبعدا من العملية المشمولة :

> إن الامكانية المحض للوصول إلى المحاكم تكون كافية للنسق القانوني لكي يؤثر في الاتفاقيات التعاقدية . لا يكون ضروريا أن يظهر الناس فعليا في المحاكم لكي تكون للدولة وظيفة كهذه . وفي حين أن كلا من المعايير والقواعد الرسمية وغير الرسمية تلعب دورا مهما في نسق التبادل ، ففي المجتمع الحديث يتم دعم واحيانا خلق هذه القواعد من جانب الدولة " .
>
> (Hodgson 1988:154-5)

Laissez-faire*

وفي أساس هذا العيب توجد مشكلة اكثر عمومية يتشارك فيها Williamson مع نظريي حقوق الملكية ، وقسم كبير من التفكير الاقتصادي الارثوذكسي بخصوص دور عمل القطاع العام ، موروثة من Adam Smith والتقليد الليبرالي الذي كان جزءا منه . وكما تم اقتراحه سابقا ، يفترض أن هنالك تقسيما واضحا بين نشاطات القطاع العام ونشاطات القطاع الخاص . ايضا ، هنالك غياب مشترك للوضوح بخصوص ماهية القطاع الخاص بشكل دقيق . إن Stepan (1978:xii Cited in Hodgson 1988) مفيد في هذا الصدد :

> لابد من اعتبار الدولة بوصفها اكثر من " الحكومة " . إنها الانساق المستمرة الادارية التنفيذية ، والقانونية ، والبيروقراطية والاكراهية التي تحاول ليس فقط أن تنظِّم العلاقات **بين** المجتمع المدني والسلطة العامة في الحكومة ولكن ايضا أن تنظِّم علاقات حاسمة كثيرة داخل المجتمع المدني ايضا (التشديد في الاصل)
>
> ويتبع أنه في حين أن هنالك قد يوجد تمييز واضح تقريبا بين الحكومة ونشاط القطاع الخاص ، فإن الشيء نفسه غير صحيح فيما يتعلق بالدولة المنخرطة بشكل حتمي في تنظيم وتحديد عمل الاقتصاد . من ناحية ثانية ، بوضوح فإن النشاط الحكومي يكون مبنيا على قوة الدولة . وهذا يقترح طريقتين لمفهمة علاقات القطاع الخاص والقطاع العام . أولا : وبروح التقليد الليبرالي ، تبنى العقود على علاقات بين اطراف مستقلة ومتكافئة : تحدِّد الدولة والحكومة شروط بنية تحتية يعمل القطاع الخاص في نطاقها بشكل مستقل . ثانيا : قد تكون الاتصالات بين القطاع الخاص والقطاع العام مباشرة ومتفاعلة ، وتكون العلاقات المشمولة موصوفة بشكل دقيق من منظور اقامة شبكة . وهذه الصياغات تسهل تطبيق منظورات نظرية موضحة في فصول سابقة على الاتصالات بين القطاع العام والقطاع الخاص .

وهذا يقودنا إلى مشكلة ثالثة تتعلق " بالترتيب الخاص " الوليامسونياني . وبشكل واضح ، في ضوء ما تم قوله للتو ، فإنه امر مصطنع أن يتم فحص بنى طرق الادارة الخاصة بدون بشكل متزامن فحص دور الدولة في تسوية المنازعات، وفي تشكيل بنى طرق الادارة وغير ذلك . ايضا اقترح (Dugger 1983) أن الدولة نفسها توجد كمقتصد فعال لتكلفة الصفقة بالاخذ بعين الاعتبار اخفاق القطاع الخاص (السوق و المنشأة) . وهذه الصياغة تقترح أنه يمكن تطبيق الاطار الموضح في الجزء I من هذا الكتاب على انخراط الدولة والقطاع العام في الاقتصاد ، وهذه امكانية يتم توضيحها في القسم القادم من هذا الفصل . ويلي هذا توضيح التعقيدات التنظيمية لنشاط الدولة ، وهو امر يتضمن ، من بين اشياء اخرى ، أن القطاع العام ليس حياديا في نشاطاته الاقتصادية (وغيرها) . اخيرا ، تتحول المناقشة إلى المسألة المعينة للسياسة الصناعية [1] . وهذا الجانب لنشاط الدولة هو المجال الاكثر جدالية لتأثير القطاع العام على نشاطات المنشآت بسبب

أهمية أو وزن الافكار الليبرالية . وتتمثل الاستنتاجات العامة المستنبطة في أن وجهة نظر تنظيمية خلاقة بخصوص المنشأة تتطلب موقف سياسة نشيطا مماثلا .

القطاع العام والنشاط الاقتصادي

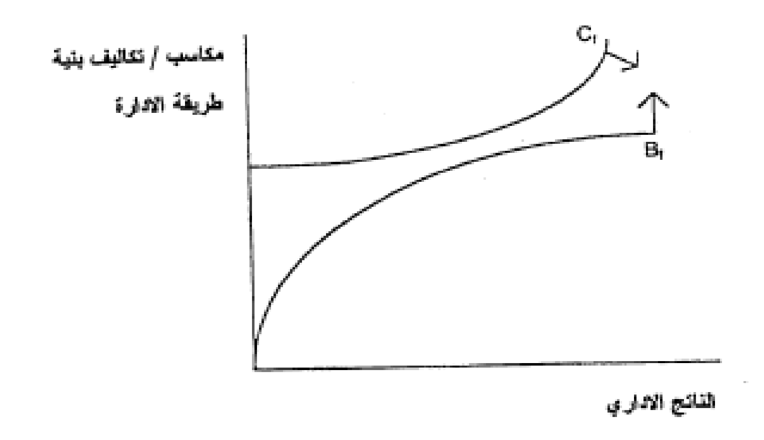
باتباع Max Weber (1919) بامكاننا أن نقترح تعريفا أوليا للدولة بلغة هيئة ، داخل نطاق حدود معينة ، تملك احتكارا يتعلق بالاستخدام المشروع للقوة . وهذا ينسجم مع الفكرة عن الدولة كمنظِّم للنزاعات أو " كحارس ليلي " . وبتعابير اقتصادية فإن هذه الاخيرة تماثل المنظور المذكور سابقا الذي يشدد على الدولة كموفر بنية تحتية (قانونية واقتصادية) تشتمل على توسط المنازعات (في البداية أو الملاذ الاخير بالاعتماد على المدرسة الفكرية) . ومن الممكن تطوير هذا الدور إلى " دولة رفاه " تنجز بنية تحتية اجتماعية وايضا اقتصادية وقانونية . وفي حين أن هذه المنظورات مفيدة فإنها تلغي أية إشارة صريحة إلى الدولة كمنظِّم نشيط (بدلا من كمستقل) . وباستخدام تعليل مماثل يقترح Dugger (1993) أنه لاغراض اقتصادية يتوجب أن نقلل أهمية تعريف الدولة المبني على قوة مادية مشروعة ونشدد على دورها كوكيل أو كفاعل يمارس السيادة ، بنفس الطريقة إلى حد كبير كما تفعل المنشأة داخل نطاق حدودها . ويتبع من هذا أنه بالضبط مثلما يمكن مفهمة المنشأة كاطار استراتيجي ، كما تمت المناقشة في الفصل 9 ، بامكاننا بالمثل أن نفهم الدولة كفاعل أو كوكيل نشيط في ظل السيطرة الاستراتيجية (ليس بالضرورة اليومية) للحكومة . من ثم بامكاننا تحديد هوية الدولة باعتبارها " جهاز وعمليات التشريع والادارة التنفيذية والتنظيم الاجرائي القانوني " (Bottomore 1979:8) . وفي هذا الصدد ، لاحظ أنه بالضبط مثلما يمكن تغير السيطرة على الشركة بواسطة الاتحاد / الامتلاك وتعاقب الادارة العليا ، فإن منظورا مماثلا يكون ممكنا فيما يتعلق بالحكومة ، إما بواسطة وسائل ديمقراطية أو وسائل اخرى . ايضا ، بالضبط مثلما أن الاهمية الاقتصادية (وليس القانونية) للمنشأة تعتمد على وجود إطار استراتيجي ، فإن فكرة مماثلة تنطبق على القطاع العام . إذا كفت مصداقية الحكومة عن الوجود ، أي قدرتها على توفير إطار استراتيجي ، سيتم استبدالها ـ مجددا بوسائل ديمقراطية أو اخرى . إن "اخرى " هنا تستتبع **أن المستويات العليا للصلاحية أو المسؤولية** في الدولة ربما تملك استقلالا محتملا أو كامنا مهما وأنه ستكون هنالك قدرة متباينة على التحكم بعمل نشاط الدولة ـ وهذه مسألة سيتم تناولها لاحقا . بالاضافة إلى ذلك ، يمكن فهم الحرب الاهلية باعتبارها عدم وجود منظور استراتيجي وحيد ، مع عواقب عنيفة . بالمثل يمكن مفهمة أو تكوين مفهوم عن انهيار أو انقسام الدول .

وفي حين أن التعليقات اعلاه توضح المقصود بالقطاع العام ، فإنها تفترض جدلا سؤال **لماذا** يتوجب أن يوجد . واقترح Hodgson (1984,1988) أنه يمكن صياغة الاجابة على هذا السؤال من منظور نظرية الانساق أو السيبرنتيك ، التي يمكن أن تستخدم لدعم أدلة تاريخية تتعلق بضرورة نشاط الدولة في المجتمع المنظَّم

بطريقة معقدة . ويستخدم " قانون التنوع المطلوب " لـ Ashby (1952, 1956) ، كما طرح في الفصل 9 ، لاشتقاق " مبدأ عدم النقاء " (Impurity Principle) : اكثر من بنية سيطرة أو تحكم تكون مطلوبة للنسق لكي يعمل ويعيد انتاج نفسه عبر الزمن . وبنية سيطرة كهذه للانساق الاجتماعية ـ الاقتصادية هي الدولة التي لابد أن توجد لمنع انهيار النسق، بالاخذ بعين الاعتبار التنوع والتعقيد الاجتماعيين . واختلاف مهم بين استخدام Hodgson لاطار Ashby وعمل هذا الاخير ، يتعلق بمصادر التنوع . ويقترح Ashby أن هذه توجد في البيئة الخارجية . ويجادل Hodgson أنه في الانساق الاجتماعية ـ الاقتصادية ، بسبب قدرة الفعل الانسانية ، فإن مصدرا اضافيا للتنوع يتم خلقه داخليا . وهذه الصياغة الاخيرة جوهرية لفهم الدور الاقتصادي للقطاع العام وعمله .

ويمكن صياغة تحليل اكثر اقتصادية ، وليس سيبرنتيكية ، يطبق هذه الحاجة إلى التنوع من منظور تكلفة الصفقة . ويقترح Pitelis (1991) أنه يمكن فهم "اخفاق القطاع الخاص " بهذه الطريقة . إن وجود إطار قانوني عام سيخفض تكاليف الصفقة للقطاع الخاص بتنظيم نشاط التفاوض والمراقبة . ومن هذه الزاوية ستكون التوفيرات في تكلفة الصفقة واضحة في مجالين : اولا ، يمكن توفير الاطار القانوني نفسه بتكلفة أقل بواسطة احتكار الدولة ، لاسباب مماثلة للمجادلات التقليدية لاضفاء طابع داخلي ؛ ثانيا ، بالاخذ بعين الاعتبار هذا الاطار سيتم تخفيض تكاليف الصفقة للقطاع الخاص . ويمكن تطبيق منطق مماثل على نشاطات اخرى تتسم بصفات منتوجات عامة .

ومن منظور الاطار الموضح في الجزء I من هذا الكتاب يمكن اخذ هذا المنظور بخصوص نشاط الدولة بعين الاعتبار بالطريقة التالية . اولا : يمكن ادخال امكانية توفير الدولة المباشر لنشاطات كبنية طريقة ادارة ثالثة مع تكاليفها المصاحبة (ربما منطقيا ، يرمز لها C_s ، لاي نشاط واحد ، لتمييزه عن توفير القطاع الخاص C_f) [2] . من ناحية ثانية ، بالاضافة إلى ذلك ، بالاخذ بعين الاعتبار طريقة توفير الدولة إطار للنشاط الخاص لابد أن تزداد تكاليف اشتغال المنشآت والاسواق لكي تتضمن أو تستبعد التنظيم الاجرائي الدولتي . ويتبع من العرض للمسائل أن " اخفاق الحكومة " (انظر Cullis and Jones 1987; Wolf 1979) ليس ببساطة مسألة عدم فعالية القطاع العام ، والذي لاغراضنا يكون حيث C_s تكون اكبر من C_f لأي نشاط معين ، ولكن بالاحرى لابد من ادراك تأثيرات نشاط الدولة على C_f و C_m . وواضح من مناقشة سابقة لمدرسة حقوق الملكية و الترتيب الخاص الوليامسونياني ، أن التأثيرات الايجابية من هذا النمط يمكن أن توجد . وبالطبع ، يكون العكس صحيحا ايضا: قد تخفض C_s بالاخذ بعين الاعتبار وجود C_f و C_m والذي يكون ، أي هذا الامر ، ذا صلة بعدم الفعاليات



الجدول 1.10 التبرير الارثوذكسي للدولة

الاجمالية المحتومة لأية محاولة لتخطيط الاقتصاد بشكل كامل (انظر Dietrich 1986) .

وكما في حالة تحليل القطاع الخاص المناقش في فصول سابقة فإنه يمكن ادخال امكانية مكاسب بنية طريقة الادارة في هذا الاطار . وما يسمى بالتبرير الارثوذكسي المتعلق بالدولة مبين بالشكل 1.10 . إن C_f و B_f تستتبعان أن التنظيم الداخلي الخاص للنشاط موضوع الاعتبار لا يكون ممكن التحقيق أو غير واقعي؛ لابد أن يتضمن استخدام النشاط الانتاج في مكان اخر . إلا أن تدخل القطاع العام سيؤدي إلى تحرك منحنيا التكلفة والمكسب كما هو مبين بالاسهم . وقد تكون تكاليف أقل لبنية طريقة الادارة جلية بسبب نسق قانوني مقبول بشكل عام . وقد تشتق مكاسب اكبر من اضطلاع القطاع العام بانتاج نشاط يتسم بعرض أقل من المستوى الطبيعي والذي يولد مكاسب خارجية ، مثل التعليم والتدريب (وسيتم باختصار تناول انتقاد حقوق الملكية لهذا الاقتراح) .

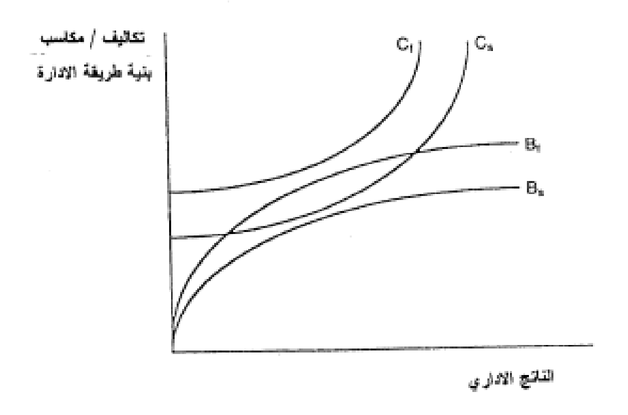
وفي حين أن هذا التحليل مفيد بمعنى تفسيري فإنه يضيف القليل إلى النصوص التعليمية لعلم الاقتصاد نظرا لأنه يتم ترك بنية طريقة الادارة ضمنية أو في الخلف. ويمكن اشتقاق استنتاجات اخرى بتحديد المكاسب والتكاليف ذات الصلة لادارة نشاط الدولة . ومن منظور نظرية الانساق المناقشة سابقا ، فإن حقيقة أن تكاليف ومكاسب القطاع الخاص والعام يمكن أن تختلف تزيد احتمال السيطرة للنسق الاجتماعي ـ الاقتصادي بسبب التنوع المرتفع المشمول .

إن اشتقاق منحنى تكلفة بنية طريقة ادارة لأي نشاط دولتي سيبدو أنه مباشر ، يمكن نسخ الاطار الموصوف بالجزء I اعلاه . من ناحية ثانية ، فإن منحنى مكسب مماثلا هو مسألة اخرى نظرا لأنه قد لا تكون المزايا ذات الصلة قابلة فعليا للقياس بوحدات نقدية عمليا . ولكن كما في حالة الكثير من علم اقتصاد القطاع العام فإننا نستطيع افتراض أن قياسا كهذا ممكن مبدئيا . ويتبع أنه يتوجب فهم الاطار بمعنى مساعد على اكتشاف الاشياء وليس بمعنى حرفي . ويتمثل فرق اخر بين القطاعين في أنه من غير المرجح أن يكون الهدف العام الاستراتيجي للشركة في القطاع الخاص ، أي زيادة في الارباح طويلة الاجل ، ملائما لتنظيم القطاع العام . ولكن ، من المحتمل أن يبدو تبديلا أنه وثيق الصلة بلغة زيادة في المنافع الصافية طويلة الاجل . من ناحية ثانية ، كما في حالة القطاع الخاص ، فإن تفاصيل هذه الصياغة تعتمد على الفرصة الانتاجية أو المربحة المدرَكة وقوة تحالف الاطراف المؤثرة في قرارات وافعال المنشأة ، وهذه مسائل ستتم مناقشتها ادناه . ولاحظ أن اعتراضا ممكنا على هذا الاطار غير قابل للدفاع عنه ، يتمثل في أن فاعلي أو وكلاء القطاع العام لا يتصرفون باسلوب تجاري . وواضح من فصول سابقة أنه امر غير ملائم أن يتم افتراض فعالية تقنية مجردة عندما تحدِّد اهداف فردية وجماعية مكاسب وتكاليف بنية طريقة ادارة معينة ؛ وتنطبق نفس المجادلة على القطاع العام . ايضا، قد يكون توجها غير تجاري مفيد بشكل ايجابي لاسباب تتم مجادلتها ادناه .

ومقابل هذه الخلفية فإننا الان نوجد في وضع لتحديد مقرِّرات مكاسب بنية طريقة الادارة لأي نشاط حكومي . وكما في حالة القطاع الخاص ، فإن نشاط ادارة مرتفع سيؤدي إلى تحرك حول أي منحنى مكسب ولكن بتأثير متناقص . وسيكون الحجم النسبي لمكاسب كهذه ، مقارنة بالقطاع الخاص ، دالة نفس العاملين العامين: ميزة متسمة بالخصوصية وقوة اقتصادية . وسنركز على الاول منهما في البداية ، وسيتم طرح امكانية الثاني ادناه . وبهدف الاختصار فإن المناقشة ستتجاهل حالات حيث تملك أية بنية طريقة ادارة معينة ميزة مطلقة على اخرى ، بمعنى أن تكون المكاسب اكبر والتكاليف أقل من أي بديل . بالاضافة إلى ذلك سنركز على انتاج المنتوجات والخدمات ونتجاهل توزيعها ، ومن ثم المقارنات ستشمل C_f و C_s . إن تحليلا اكثر اكتمالا سيتطلب تطوير هذا الاطار الضيق ليتضمن وظيفة تخصيصية مباشرة للقطاع العام كبديل للاسواق . اخيرا ، كما في فصول سابقة ، سيتم رسم منحنيي التكلفة والمكسب بحيث لا تكون اشكال تنظيمية غير فعال نسبيا ممكنة التحقيق أو واقعية (التكلفة اكبر من المنافع لكل مستويات النشاط الاداري) ـ هذا يجعل التقديم الاولي بسيطا . وبالاخذ بعين الاعتبار هذه القيود فإن الشكلين 2.10 و 3.10 يعرضان حالتين وثيقتي الصلة.

في الشكل الاول منهما $B_f > B_s$ و $C_f > C_s$ ، من ثم فإن الدولة اكثر فعالية من منظور تكاليف بنية طريقة الادارة ولكن العكس هو الحال فيما يتعلق بالمكاسب . على جانب التكلفة ، يوجد اخفاق قطاع خاص ، ربما بسبب صفات

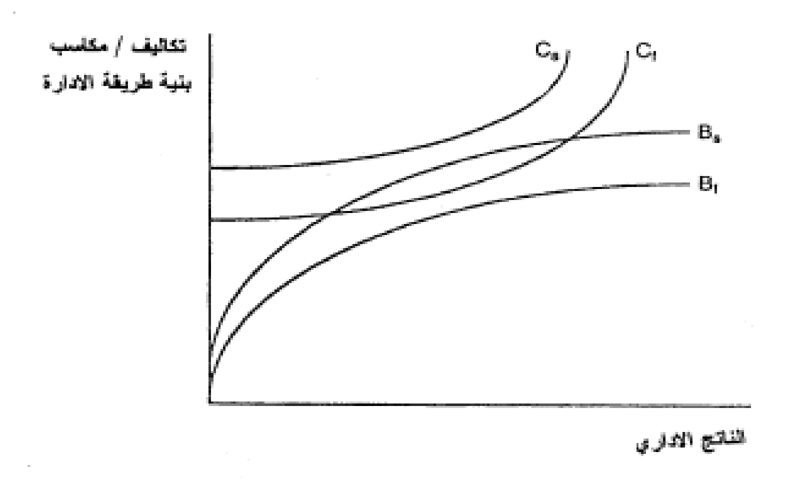
Transposition*



الشكل 2.10 الدولة : فشل ديناميكي وميزة ساكنة

المنتوجات العامة للنشاط المطروح مع مشكلات الراكب المجاني الناجمة . وتؤدي المحاولات للتغلب على هذه المشكلات إلى تكاليف تعاقدية و / أو تنظيمية مرتفعة نسبيا . لذلك ، فإن هذا لا يرفض امكانية نشاط قطاع خاص ، من ثم يكون نقد حقوق الملكية مأخوذا بعين الاعتبار ، ولكن بسبب التقاضي أو إقامة دعاوى ومسائل اخرى (كما تمت المناقشة سابقا) يكون غير فعال نسبيا . وعلى جانب المكسب ، هنالك اخفاق حكومي ربما بسبب المكاسب الضرورية للمنظور أو الثقافة التنظيمية (انظر الفصل 9) من التوجه التجاري . وقد يصف هذا الوضع العام أن نشاط البحث للقطاع العام والقطاع الخاص يكملان بعضهما البعض (Teece 1988) ، خصوصا ذلك الذي يكون قبل المنافسة ، متضمِّنا اخفاق قطاع خاص ومزايا التوجه التجاري على حد سواء . وقد تشير دلالات ممكنة إلى سياسة صناعية مبنية على اقامة شبكة بين القطاعين : الخاص والعام بدلا من علاقات بين طرفين مستقلين ومتساويين ، كما يناقش لاحقا في هذا الفصل .

بالمقابل ، قد يصف الشكل 2.10 تعقيدات الجدل الذي يحيط بالتأميم / الخصخصة (انظر Thompson and Wright 1988 للاطلاع على مسح لادبيات UK) . يمكن أن يؤدي الاحتكار الطبيعي في القطاع الخاص إلى تكاليف صفقة



الشكل 3.10 الدولة : فشل ساكن وميزة ديناميكية

مفرطة بسبب امكانية السلوك الانتهازي . وهذا يستتبع أن $C_f > C_s$ تقدم أو توفر منطق أو سبب تكلفة صفقة للتأميم . إلا أن الغياب الممكن للتوجه التجاري لمنشآت القطاع العام يستتبع أن $B_f > B_s$. من ثم ،فإن حلا ممكنا يكون الخصخصة، ولكن مع التنظيم الاجرائي الحكومي . من ناحية ثانية ، فمن الواضح أنه في غياب اقامة شبكة فإن العلاقات المتعارضة بين الاطراف تجعل التنظيم الاجرائي للقطاع العام صعبا . من ثم فإن المكاسب المرتفعة لنشاط القطاع الخاص يمكن أن تتضمن مزايا احتكارية إلى نفس درجة أنها تتضمن مكاسب فعالية ديناميكية / ساكنة .

ويصف الشكل 3.10 بالمثل علاقة عام ـ خاص معقدة بمرافقة $C_s > C_f$ و $B_s > B_f$. ومن منظور تكلفة بنية طريقة الادارة يكون القطاع الخاص اكثر فعالية نسبيا ، مشيرا إلى أن النشاط موضوع السؤال قابل فعليا لأن يباع في السوق . من ناحية ثانية ، فإن مكاسب توزيع الموارد تشير إلى مزايا نشاط دولتي . وهذا قد يشير إلى وجود اخفاقات قطاع خاص ديناميكية ، أي عدم القدرة نسبيا على تغيير

صفات النشاطات . وكما تمت المناقشة في الفصلين السابقين ، يمكن أن تولد الديناميكيات التنظيمية تبعيات للمسلك تقيِّد اختيار الشركة لمسارات استراتيجية معينة . ويتبع أن جانبا مهما للسياسة الصناعية الديناميكية ، هو تحريك السبل التطورية من هذا القبيل صوب مسارات استراتيجية تخلق مكاسب اكبر في الامد الطويل ، وستتم مناقشة تفاصيل ذلك ادناه . لذلك ، في ظروف كهذه ، تملك الدولة ميزة استراتيجية نظرا لأنها لا تكون ، على الاقل بشكل كامن ، مقيَّدة بقيد تنظيمي وتكنولوجي للقطاع الخاص . من ثم ، يكون مطلوبا موقف سياسة متشابكة وليس مستقلة أو تتسم بعدم المشاركة او الانخراط .

إن الاوضاع الموصوفة هنا تماثل تحليل تكلفة الصفقة للدولة المقترح من جانب (1993) Dugger . وهو يميز بين فعالية منخفضة ومرتفعة . إن الاولى هي تلك المنتجة بواسطة ترتيب خاص للصفقات . وهذا يعكس أو يعرب عن مصالح اطراف سائدة . أو من منظور الاطار المعروض في الفصل 9 ، اهداف تحالفات واطراف مؤثِّـرة او صاحبة مصلحة سائدة . إلا أن هذه تختلف عن فعالية اعلى تقر بالمكاسب والتكاليف الاجتماعية للنشاط الخاص ، وتتطلب نشاط الدولة ليتم تحقيقها. وبتعابير ديناميكية فإن ما يتم اقتراحه هنا يتمثل في أن فضاء الاداء للاقتصاد يملك اوضاعا امثل نسبية ومطلقة وأن الديناميكيات التنظيمية لا تستطيع خلق فعالية مطلقة (انظر الفصل 8) . وهذا يقترح ، مبدئيا ، موقفي سياسة : إما تأثير مباشر على النشاط الخاص من جانب الدولة ؛ أو نشاط دولة يغير بشكل غير مباشر التبعيات للسبل بتعديل القيود على صنع القرار . وستكون الامكانية الاولى الاكثر فعالية عندما تكون منحنيات التكلفة والمكسب لبنية طريقة الادارة مرسومة كما بالشكل 2.10 ، في حين أن الثانية يتوجب تبنيها للشكل 3.10 .

الدولة والتعقيد التنظيمي

في القسم السابق فإن المناقشة ، في حين تعكس تعقيد العلاقات الممكنة بين القطاعين العام والخاص ، عالجت الدولة بطريقة مفرطة في التبسيط . إذا كانت ، كما تم اقتراحه ، تملك ميزة مقارنة في بعض الجوانب (اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية) فإن هذا يطرح مشكلات تنظيمية لابد أن يتم ادراكها . ويمكن تحليل التعقيد التنظيمي للدولة بتعابير مماثلة لتلك المقترحة في الفصل 9 فيما يتعلق بالمنشأة . يمكن فهم إطارها الاستراتيجي من منظور الوضع النسبي للتحالفات والاطراف ذات التأثير . ويمكن فهم الحكومة باعتبارها المكافئ السياسي للادارة التنظيمية العليا ، وإلى هذا المدى قد تدعى بتحالف المستوى العالي (بتجاهل مشكلات تحالفات مختلفة داخل نطاق الحكومة) يملك السيطرة النهائية على نشاطات الدولة .

ويمكن مفهمة طبيعة الاطراف السياسية ذات التأثير بعدد من الطرق . يشدد اقتصاديون نيوكلاسيكيون على حيادية الدولة التي تمثل فيها الحكومة ، في ديمقراطية سياسية ، وجهات نظر الجمهور العام ولذلك تجسد التفضيلات

الاجتماعية . إلا أن هذه الصياغة تتجاهل الافكار العميقة المقدمة من جانب "نظرية" الامكانية لـ Arrow (1963) . وتنص هذه " النظرية " (Theorem) على أنه إذا كانت هنالك ثلاثة نواتج اجتماعية على الاقل فلا توجد أية قاعدة اختيار اجتماعي بامكانها أن تلبي بشكل متزامن الخصائص التالية : (1) التعدي (Transitivity)، و (2) الفعالية الباريتية (Pareto efficiency) ، و (3) استقلال البدائل التي لا تكون ذات صلة ، و (4) غياب الديكتاتور . كنتيجة لابد عمليا أن يكون الاختيار الاجتماعي مبنيا على الغاء أو تخفيف واحدة (أو اكثر) من خصائص Arrow (Kreps 1990b) [3] . إن تغيير (1) و / أو (3) قد يكون مبنيا على ادراك مشكلات العقلانية المحدودة . ووضع (2) موضع التساؤل يمكن أن يستتبع أن القرارات تتضمن مقارنات ما بين الاشخاص سياسية أو اجتماعية ـ اقتصادية بدلا من قاعدة منطقية . اخيرا ، إن عدم الملاءمة (الجزئية) لـ (4) قد تكون مبنية على مفهمة بديلة لصفات الاطراف ذات التأثير ، كما ستتم المناقشة الان .

يمكن تحليل قوة الاطراف السياسية المختلفة ذات التأثير بلغة مماثلة لتلك المقترحة في الفصل 9 . وهذا يستتبع ، من بين اشياء اخرى ، أن التأثير السياسي والاجتماعي ـ الاقتصادي على الدولة سيكون دالة قوة التساوم والموارد التي يمكن حشدها لدعم نشاط خلق المعلومات ومحاولات التأثير اللوبي . بالاضافة إلى ذلك فإن الثقافة السائدة للدولة كتنظيم تدرك وتعرِّف ما هي القضايا المهمة (أو غير المهمة) . والنتيجة النهائية هي أن بعض الاطراف المؤثرة ستملك تأثيرا اكبر من غيرها . وهذا التأثير المتباين سيحدِّد " الفرصة المربحة الذاتية " للدولة (انظر الفصل 9) أو الدور الاستراتيجي المدرَك للقطاع العام . إن الاقرار بهذه التعقيدات التنظيمية يستتبع أن الدولة ليست حيادية في نشاطاتها (Pitelis and Pitelis 1991) .

إن المقاربات الماركسية نحو الدولة تبنى على عدم حيادية مماثلة . ولها فكرة رئيسة مشتركة مفادها أن الدولة تعمل لضمان إعادة انتاج العلاقات الاجتماعية ـ الاقتصادية . وعلاقات كهذه تكون مبنية على قوة طبقية متباينة معرَّفة من منظور السيطرة على العمليات الاقتصادية . وهنالك تماثلات واضحة بين وجهة النظر هذه والمقاربة المقترحة في هذا الفصل وفصول سابقة ، ولكن يتوجب التشديد على تعديلين مهمين . أولا : لا يتم هنا اقتراح أنه يمكن تقليص أو اختزال العلاقات التنظيمية أو الاجتماعية ـ الاقتصادية ، داخل نطاق منظمات خاصة أو داخل نطاق الدولة ، إلى طابع طبقي أساسي . على سبيل المثال ، تتم المجادلة في Dietrich (1991b) أن هنالك خصوصيات جانب العرض مهمة مؤسسة وطنيا في الجماعة الاوروبية لا بد من ادراكها أو الاقرار بها . وهذا لا يعني المجادلة بأن السيطرة على القرارات الاقتصادية تكون حيادية من منظور دلالاتها المتعلقة بالقوة، ولكن بالاحرى أن الفكرة ، على سبيل المثال ، عن الثقافة التنظيمية هي اكثر تنوعا من ذلك .

وتعديل ضروري اخر هو أنه لا توجد نظرية ماركسية وحيدة عن الدولة : يقترح Jessop (1077) ست مقاربات مختلفة تحت هذا العنوان العام . من ثم ، فإن الكتاب الحالي يشترك اكثر مع بعض المقاربات مما مع بعضها الاخر . بشكل خاص فإن الاطار الموضح هنا يستتبع درجة من الاستقلال في نشاطات القطاع العام نظرا لأن أي فرصة مثمرة للدولة لا تكون معرَّفة بطريقة موضوعية من المحتمل أن تتضمن أن قرارات السياسة تكون استجابات لشروط خارجية . وهذا الاستقلال يعادل حرية التصرف التي تتيح المجال لانتهازية الادارة العليا في تنظيمات خاصة . ويتبع عدد من دلالات مهمة من هذا الامر . إن درجة من الاستقلال في نشاطات القطاع العام تكون ضرورية لجعل أية مناقشة بخصوص سياسات اقتصادية مختلفة ذات معنى . وفي غيابها بامكاننا فقط الحديث عن المجموعة (الوحيدة) من نشاطات الدولة ، بنفس الطريقة إلى حد بعيد التي يقترح (ضمنيا) بها نظريو تكلفة الصفقة الارثوذكسية أن قرارات الادارة العليا في القطاع الخاص تكون عقلانية . لكن ، إن وجود سياسات دولتية معينة ليست ضمانا لفعاليتها ، بغض النظر عن كيف تعرَّف هذه الاخيرة (وهي امكانية تم استبعادها بالافتراض في القسم السابق) . وفيما يتعلق بالقطاع الخاص يمكن المجادلة بأن الفرصتين الانتاجيتين " الذاتية " و " الموضوعية " تتفاعلان ، وهما ، بتجاهل ديناميكيات عدم التوازن ، ستخلقان في الامد الطويل فعالية محلية أو نسبية . من ناحية ثانية ، وفي القطاع العام فإن الاحتكار الممكن للقوة يمكن أن يولِّد مشكلات في هذا الصدد ، بالرغم من أن هذا الاحتكار قد يكون عقلانيا من ناحية اقتصادية .

وباستخدام منطق مماثل فإن نظريي " الحق الجديد " [(4)] يقترحون أن موظفي الدولة يعظِّمون منفعتهم الخاصة بهم ويستتبع ذلك عدم فعالية حتمية بمرافقة بيروقراطية تنتج نفسها ذاتيا . وبالطبع ، هنالك بذرة حقيقة في هذا المنظور إلا أن اهمالا رئيسا يتمثل في التركيز كلية على الاختيار الفردي وبالتالي تجاهل الوحدة الاستراتيجية للدولة . وكما تمت المناقشة فيما يتعلق بالقطاع الخاص في الفصل 9 فإن هذه الوحدة تستتبع أن الطموحات الفردية تكون موجَّهة بتحالفات واطراف مؤثِّرة معينة . على سبيل المثال ، في UK تبدو النشاطات الاقتصادية للدولة مهيمنا عليها من جانب المتطلبات في الامد القصير للخزينة (كتحالف قوي) والمركز التجاري والمالي في London (كطرف مؤثر قوي) . ولكن ، ما تزال مشكلة حقيقية وتحليلية قائمة فحواها أنه لا يوجد في دولة مركزية تحد اقتصادي خارجي للسلوك المكبل باحكام غير الفعال . وهذا الاستنتاج يقلد نظرية North (1981) عن الدولة . ويتم اقتراح أن حاكما معظِّما للمنفعة يوجد . وحضور مزاحمين محتملين لقيادة الحاكم يستتبع ضرورة تقديم خدمات للسكان . من ثم ، بالاخذ بعين الاعتبار خطر أو تهديد المزاحمة وتكاليف الصفقة لتقديم الخدمات وتراكم الثروة ، فإن حقوق الملكية ستنظَّم لتعزيز هدف تعظيم المنفعة . ولذلك ستكون حقوق الملكية متسمة بالخصوصية مع عدم فعاليات ممكنة .

* مربحة أو مثمرة

ومن المحتمل أن يبدو أن هنالك طريقتين لخرق هذه التبعية للسبيل لنشاط القطاع العام ، والذي يكون مهما للتغلب على الاخفاقات الديناميكية للقطاع الخاص المناقشة في قسم سابق . أولا : بامكاننا أن نعتمد على الديمقراطية السياسية . وبدون تجاهل أو تقليل أهميتها ، فإنها ، بحد ذاتها ، يمكن أن تعاني من صعوبات بالاخذ بعين الاعتبار عدم حيادية الدولة . من ثم فإن وسيلة ضرورية ثانية للتغلب على تكبيل القطاع العام ، تتمثل في الاعتماد على نشاط (شبه) مستقل داخل نطاق الدولة نفسها ، وهو الامر الذي سيدمر فعليا طبيعتها المركزية . إن أهمية هذه الاستراتيجية الثانية تكون واضحة من المناقشة المطروحة في الفصل 9 . وهنالك تم التشديد على عدم فعاليات اضفاء طابع متجانس بشكل مصطنع على تنظيم معقد . بالاضافة إلى ذلك ، تم التشديد على الطريقة التي يمكن أن يكون فيها حل غير مركزي للنزاع خلاقا . وتنطبق مجادلة مماثلة على الدولة : يمكن أن تولِّد الاستجابات اللامركزية للمشكلات تدخلا خلاقا للقطاع العام بتخفيض امكانية الاستيلاء على الامر من جانب أية مجموعة اقتصادية ـ اجتماعية لوحدها . إن اللامركزية ، في هذا السياق ، تعني امرين : الاول هو ادراك تعقيد التحالف على صعيد هرمي معين ؛ والثاني هو دمج التعقيد الهرمي . وبمعنى معين فإن هذا هو تطبيق للمبادئ السيبرنيتكية لـ Ashby . إن تعقيد البيئة الاجتماعية ـ الاقتصادية يتطلب استجابة معقدة بالمثل إذا كان يتعين على النسق أن يعيد انتاج نفسه بفاعلية. من ناحية ثانية ، بتكرار فكرة سابقة ، إن هذا النشاط اللامركزي لا يستبعد أهمية الوحدة الاستراتيجية للدولة ، إذا كان يتعين أن تكون هذه الاخيرة حقيقية . وهكذا ، على سبيل المثال ، لابد من الاقرار بادارة اقتصاديـة كلية عامة وتماسك مؤسسي (قانوني ، واجتماعي ـ اقتصادي ، وثقافي ، وغير ذلك) .

السياسة الصناعية والمنشأة

في هذا القسم سيتم تطبيق الاطار الموضح في القسمين السابقين على حالة السياسة الصناعية بالتحديد . وتتمثل الرسالة الأساسية في أن الديناميكيات طويلة الاجل توفر فرصا اكبر لزيادة الرفاه من التحسينات التقنية والتخصيصية قصيرة الامد . إن التشديد على الامد الطويل ينسجم مع كثير من ممارسة السياسة الصناعية . على سبيل المثال ، تشدد الاستراتيجية اليابانية على منتوجات وقطاعات ذات مرونات دخل عالية للطلب وفرصة كبيرة لتقدم تكنولوجي (Donald and Hutton 1991) . وفي المانيا ، تشدد السياسات على تمويل R&D وتكون موجَّهة نحو نشر وتطوير شبكات الابحاث (Grewlich 1984, Streit 1987, Stoneman and Vickers 1988) . وفي US يتمحور تشديد مماثل على قطاع الدفاع الذي يعمل كمحفِّـز للتغير (انظر Shepherd 1987) ، وسياسة UK هي الاستثناء نوعا ما منذ إعادة توجيه ممارسة Department of Trade and Industry في 1980s . لذلك ، يبدو أن المجادلات الاقتصادية التقليدية لصالح سياسة صناعية

Welfare*

مبنية على تعليل اخفاق سوقي ساكن (انظر Dietrich 1992) [5] ، معادة الصياغة بشكل مناسب من منظور تكاليف بنية طريقة الادارة كما تمت المناقشة ؛ إن هذه المجادلات توفر إطارا غير ملائم لفهم هذا الدور للدولة .

وبامكاننا أن نقترح المبادئ العامة اللاحقة لتوجيه فهمنا المتعلق بالسياسة الصناعية . وعلى صعيد عام يمكن وصف سياسات كهذه كمبادرات جانب عرض طويلة الامد تستهدف إعادة تنظيم أو تشجيع نشاطات منشآت أو قطاعات معينة . ويصف Johnson (1984) هذا من منظور سياسات لتطوير ميزة ديناميكية تنافسية . وباستخدام تطورات نظرية احدث ، يمكن مفهمة هذه الميزة من منظور ديناميكيات تابعة للسبيل والتي تعين المؤشرات التي تعمل في نطاقها هذه السياسات . إن مجادلات الاخفاق السوقي القياسية ملائمة بالاخذ بعين الاعتبار توجيها استراتيجيا معينا . ويتبع أن سياسات القطاع العام المتعلقة برفاه اقتصادي طويل الامد تكون مهتمة بتسهيل انبثاق ممرات تطورية ، حتى إذا كان ذلك بالمعنى السلبي لتشجيع سبل حالية بسبب عدم ظهور سبل اخرى . بناء على ذلك بامكاننا أن نتفق مع Cowling (1990) بأن يجب أن تكون السياسة الصناعية خلاقة وانتقائية بأن تكون مقتصرة على إعادة تنظيم تلك الاجزاء في الاقتصاد المعتبرة مهمة استراتيجيا .

وتترك هذه الصياغة بدون اجابة الطريقة التي يتم بها تشريع أو سنَّ السياسة الصناعية . وبشكل تقليدي حتى موقف سياسة نشيطة يتم تصوره بتعابير عدم المشاركة او الانخراط . على سبيل المثال ، يلقي Saunders (1987) الضوء على أدوات السياسة الصناعية التالية : تشجيع انتقائي لقطاعات أو لفروع معينة في الاقتصاد ؛ دعم مالي للاستثمار و R&D ؛ و / أو التنظيم الاجرائي للتجارة الاجنبية لما فيه صالح الاقتصاد الوطني (أو العالمي) . وبدون رغبة رفض أو انكار أهمية هذه الادوات ، فإن التشديد الرئيس يتمثل في أن نشاط القطاع الخاص مستقل بالتسليم بموقف السياسة الصناعية . وواضح من مناقشة ابكر في هذا الفصل أن هذه الصياغة هي حالة خاصة بدلا من عامة ، بشكل خاص فإنها غير ملائمة كمرشد إلى موقف سياسة متفاعلة تستهدف تغيير الديناميكيات التنظيمية . وشدد الفصل 7 على أن مزايا علاقات متشابكة أو مقامة على شكل شبكة ، بدلا من بين اطراف مستقلة ومتكافئة ، تستند إلى الاستخدام المشترك لمدخلات معرفية مختلفة والتوليفة من الثقة مع حوافز سوقية ، ومن ثم فإن سياسة صناعية متشابكة يمكن أن تكسب منطقها أو سببها الرئيس من هذه المبادئ . وفي هذا الصدد ، فإنه ملائم أن يتم تذكر رسالة Johnson (1984:74) التي مفادها أن : " السياسة الصناعية هي موقف قبل أي شيء اخر ، وفقط بعدئذ تكون مسألة تقنية " .

وبدلا من توضيح أو تطوير هذه التعليقات بطريقة مجردة ربما سيكون اكثر مباشرة ، ومفيدا اكثر ، أن يتم محاولة توضيح تطبيقي اكثر مبني على تعيين طبيعة السبل التطورية الممكنة التي لا بد أن تأخذها السياسات الصناعية الحالية بعين الاعتبار . ويتم عموما ادراك إن إعادة التنظيم الاقتصادية تكون موجَّهة بتغير

Parameters*

تنظيمي ـ تكنولوجي أساسي . وكما تمت المناقشـة بشكل موجز في فصول سابقة ، فإن تحركا بعيدا عن انتاج ضخم لمنتوجات متجانسة ، بمصاحبة تكنولوجيات وعمليات تنظيمية مميزة مبنية على هرمية صارمة ، يحدث ، نحو عمليات انتاج اكثر مرونة مبنية على تكنولوجيا ميكرو ـ اليكترونية وتكنولوجيات اخرى ، بمصاحبة أو مع هرميات اكثر لامركزية وانبساطا (Piore and Sabel 1984, Freeman and Perez 1988) . وفي حين أن ادراك هذه الميول مهم ، فإن التشديد المنصب احيانا على أية ميزة مقارنة متنامية ناجمة لمنشآت اصغر (على سبيل المثال Dosi 1988) ؛ يبدو أنه في غير محله . إن ظهور رأسمالية مبنية على احتكار القلة (Oligopoly) ، مع عولمتها المصاحبة ، يكون مبنيا على مزايا مالية وتسويقية ومزايا تتعلق بـ R&D لحجم كبير للمنشأة (Prais 1986 , Hannah 1983) ، وتكون التغيرات التكنولوجية غير مهمة نسبيا . كنتيجة ، وبشكل اكثر دقة ، بامكاننا أن نميز بين اقتصاديات الحجم والنمو (Penrose 1980) . إن مزايا الحجم الكبير تكون مبنية على استغلال ديناميكيات ميزة تنظيمية . ويتبع أنه لا يكون من الضروري أن يؤدي التغير التكنولوجي ، وتأثيره على اقتصاديات الحجم ، إلى ابطال النشاط الاقتصادي المضفى عليه الطابع الدولي واحتكار القلة . إذا كانت الحاجات الملحة التنظيمية ـ التكنولوجية الحالية تنمو أو تتفتح في بيئة متحررة من التنظيم الاجرائي فإنها ستخضع لسيادة أو هيمنة ميول تاريخية قائمة (Amin and Dietrich 1991a). بكلمات اخرى سيكون النشاط المستقل للقطاع الخاص موجًّها بتبعيات قائمة للمسلك أو السبيل . من ثم إذا كان خلق نشاط منشأة صغيرة ـ متوسطة ديناميكي هدف سياسة عامة صناعية ، فلا بد من مواجهة العوامل غير التكنولوجية المقيِّدة (cf. SBRC 1992) . وربما ليست مصادفة أن الامثلة عن نشاط منشأة صغيرة ابتكاري مزدهر تستند إلى شبه الاندماج (انظر الفصل 7) لتقديم درجـة من الحماية الاستراتيجية . إن حماية كهذه ، أو ملاجيء استراتيجية من هذا القبيل (Dietrich 1992) ، إما تتحاشى أو تسهل استغلال اقتصاديات ديناميكية مالية و / أو تسويقية و / أو اقتصاديات ديناميكية لانتشار الابحاث ، وعمليا تبدو أنها تستند إلى منشآت أساسية، كما في اليابان ، أو مؤسسات خاصة ـ عامة قوية ، كما في Emilia Romagna في ايطاليا Best) (1990 . وهذا يقترح دورا مهما للسياسة الصناعية ، سيتم توضيحه باختصار .

ويوضح Geroski (1992) أن مكاسب الفعالية والتغير الاقتصادي ، بتعابير عامة ، يمكن تحقيقها بواسطة الدولة بتسهيل إما اتصالات افقية أو عامودية بين المنشآت . وهذه يمكن مناقشتها بدورها لفحص إلى أي مدى تسهل أو تعيق الميزة الديناميكية . إن السياسة الافقية تكون مبنية على إعادة تنظيم منشآت منتجة لابتكارات ، والسياسات المميزة هي تمركز سوقي (تشكيل " ابطال وطنيين ") وتطوير صلات شبه اندماج لتنسيق تغيرات استراتيجية (كما تمت المناقشة في

الفصل 7) . وتبدو مقاربة كهذه أنها تتغلغل في قسم كبير من سياسة الجماعة الاوروبية ، التي هدفها حث فعل مشترك في مرحلة دعم المنافسة من التطور التكنولوجي (انظر Dietrich 1991b) . وتم انتقاد هذه المقاربة بسبب الطريقة المنفعلة أو السلبية التي ببساطة تشجع بها تطبيقات (House of Lords 1985) ، وتعزِّز ممارسة إدارة توسعية (Moynot 1988) وهذا الانتقاد لا يعني مبدئيا المجادلة ضد مبادرات الجماعة الاوروبية ، والتي هي بوضوح ضرورية بالاخذ بعين الاعتبار اضفاء طابع دولي على نشاطات مهمة استراتيجيا (Amin and Dietrich 1991a) .

وبتعابير عامة ، يتمثل خطر فيما يتعلق بالسياسات الافقية في أنها تخفض المزاحمة أو المنافسة بتشجيع القوة الاحتكارية وبالتالي تخفض الحافز لتنفيذ إعادة توجيه راديكالي (Geroski 1992) . وهذا يستتبع أنها يمكن أن تشجع ، بدلا من تسهيل تغيير ، التبعيات للسبيل . لذلك بامكاننا أن نقترح أنه يتوجب تفادي السياسات الصناعية الافقية لصالح بدائل عاموديـة . وكما تمت المناقشة في الفصل7 ، فإن القدرات الاستراتيجية تعتمد على " سلسلة قيمة " (Value Chain) بدلا من شركة واحدة (Porter 1985) والتي يمكن تطويرها باحسن وجه بتعاون عامودي بدلا من الاندماج (Johnson and Lawrence 1988) . ومبدئيا يمكن تطوير هذا التعاون بسياسات من " اعلى إلى اسفل " أو من " الاسفل إلى اعلى " (Cook 1987) . وتشمل سياسات من اعلى إلى اسفل تحفيز المنشآت الكبيرة الرئيسة للقيام بمشروعات ابتكارية ، ويلي ذلك تطوير شبكات استجابة لمتطلبات النشاطات الجوهرية . ومهم بشكل خاص ، في هذا الصدد ، هو التعبئة الحكومية الاستراتيجية (Geroski 1992) . وأهميتها موضحة في صناعات الكمبيوتر وشبه الموصلات في US (Levin 1982, Katz and Phillips 1982) . ولكن قد يكون عيبان واضحين فيما يتعلق بسياسة من اعلى إلى اسفل : اولا ، إذا كانت المنشآت القائدة متعددة الجنسية ، فقد لا تكون الشبكات مبنية على منشآت محلية أو وطنية (Native) ؛ ثانيا ، إن المقاربة مشروطة على استجابة المنشآت القائدة لمبادرات إعادة التنظيم ، وهو امر قد يكون مشكلة خاصة إذا كانت مبادرات من اعلى إلى اسفل موحَّدة مع سياسة افقية . إن الامكانية الاولى تتطلب موقف سياسة من اسفل إلى اعلى ، سيتم مناقشته قريبا جدا . وتبدو المشكلة الثانية أنه تتم معارضتها عمليا بمبادرات سياسة صناعية تكون مبنية على اقامة شبكة بين القطاعين العام والخاص بدلا من علاقات بين اطراف مستقلة ومتكافئة ، وهذا ينسجم مع الشكل 3.10 المناقش سابقا .على سبيل المثال ، في اليابان فإن اتصالات أو صلات وثيقة توجد بين الدولة (مركزة في Ministrey for International Trade and Industry) والقطاع الخاص (Dore 1986, Donald and Hutton 1991) والتي تسهل إعادة تنظيم استراتيجيات الشركة والمسلمات والمعتقدات التنظيمية الاساسية التي تكون جزءا منها . إن هذه الاقامة لشبكة

تساعد في تدمير التشكك والعداوة المتعلقين بالاطراف المعنية ، وهو الامر الذي من المرجح أن يتعزز باتصالات بين اطراف مستقلة ومتكافئة . باختصار ، من غير المرجح أن تنجح الحوافز المالية لوحدها في تحريك النشاط التنظيمي التابع للسبيل .

وتسعى سياسات من اسفل إلى اعلى لتحسين الطاقة على عرض منتوجات ـ خدمات باستغلال حاجات ومزايا مقارنة معينة . وبامكاننا أن نبدأ بالتركيز على المبادرات الاقليمية ـ المحلية ، والتي يبنى منطقها على عدد من العوامل . إذا تم فهم السياسة الصناعية بمعنى ديناميكي فعندئذ فإنه لابد عند أي مستوى ادنى أن تجعل نفسها مهتمة بـ (a) ولادة منشآت جديدة ، و (b) ما يدعى في ادبيات الادارة " بتغير أو انعطاف كامل " (Turnaround) لمنشآت قائمة . وبتناول الامر الاول في البداية ، فمن الواضح من المناقشة في فصول سابقة أنه عندما يتم ادخال الاعتبارات التنظيمية ؛ لا تكون هنالك أية صلة أو رابطة مباشرة بين الضغوط التنافسية والنجاح التنظيمي ، بالاحرى يكون مطلوبا تحويل مسلمات ومعتقدات الشركة لتعزيز إعادة توجيه استراتيجي . وفي ادبيات الادارة [6] تتم عادة مناقشة الانعطاف الكامل كمشكلة تخص التنظيم ، ويكون التشديد منصبا على إدارة عليا جديدة ورقابة مالية اكثر تشددا وغير ذلك . وكما يوضح (Pettigrew and Whipp (1991:25 فإن " الاهتمام بالعلاجات الادارية أدى بالضرورة إلى تشديد مفرط على المنشأة على حساب البيئة التنافسية " . إن مشكلة المنافسة تكون حاضرة في حالة تفسيرات [تتسم بالانعطاف الكامل] " . وكما تمت المناقشة فعليا، تزود المنافسة المنشآت الضخمة بميزة ديناميكية من منظور التمويل والتسويق و R&D . من ثم ، فإن الانعطاف أو التغير الكامل للمنشأة الصغيرة ـ المتوسطة يمكن أن يبنى على ما دعي سابقا بملاجيء استراتيجية لاستغلال اقتصاديات واحدة أو اكثر من هذه الخدمات المسانِدة . في حالة غياب ملاجيء كهذه فإن طبيعة العلاقات الاقتصادية المتسمة بأنها بين اطراف مستقلة ومتكافئة ، ستؤدي إلى سلوك استجابي بدلا من ابداعي ، والذي ربما يكون الوصف الصحيح عموما لعمليات اقتصادية في UK . وبشكل خاص ، قد يكون ملائما الاشارة إلى مناقشة العلاقة بين الشركاء والمالكين الخارجيين الكبار ، في الفصل 6 .

ويتبع أن مشكلة رئيسة تتعلق بالسياسة الصناعية تتمثل في تسهيل إعادة التنظيم المؤسسي لاتاحة المجال لاعادة توجيه استراتيجي فاعل أو مؤثر . وقد يبنى تطوير ملاجيءٍ استراتيجية إما على التوفير المباشر من جانب القطاع العام أو على قيام القطاع العام بتسهيل تشكيل مؤسسات قطاع خاص جماعية أو تعاونية وتستتبع تكاليف الصفقات . وتأثيرات التعلم المرتبطتان بشكل وثيق بالامكانية الاخيرة ، أن إعانة قطاع عام مالية قد تكون ملائمة . من ناحية ثانية ، فإن مبدأ مهما يتمثل في أن دعما كهذا يكون مبنيا على إعانة تتسم بإعادة توجيه وليست عملياتية . وكما تعلم ، في حين أنه تم توضيح المنطق للملاجئ الاستراتيجية من منظور الانعطاف كامل ، فإنه يمكن توسيع وظيفتها لتكون حاضنات للنشاط الجديد

والذي ، في قطاعات ديناميكية ، سيعاني من نفس المساوئ التي تعاني منها منشآت صغيرة قائمة .

وهذا المنطق للسياسة الصناعية من اسفل إلى اعلى ، بما في ذلك تطوير ملاجئ استراتيجية ، يبنى على تعليل يتضمن المساوئ الديناميكية أو الاستراتيجية للنشاط صغير الحجم أو النطاق . من ناحية ثانية ، فإنه تم اقتراح سبب اضافي في هذا الفصل سابقا . ومن المهم في الاقتصاد وجود مراكز نشاط كثيرة لمبادرات استراتيجية عامة ـ خاصة ، وتشابك بين الوكالات ومنافسة مؤسسية ، للمساعدة في إزالة السلوك التابع للمسلك أو تسهيل إعادة تعريف للفرصة الانتاجية أو المربحة الذاتية للدولة . وفي سياق اوسع ، فإن نشاطا لامركزيا للقطاع العام يكون مهما لاسباب اجتماعية ـ سياسية / ديمقراطية . ولكن بتكرار فكرة سابقة فإن نشاطا كهذا لا يلغي دورا للسياسة الاقتصادية الوطنية ، أو في السياق الحالي لمبادرات صناعية .

إن السياسات الصناعية الوطنية مهمة على الاقل لسببين . الاول هو الفكرة الواضحة التي مفادها أن بعض النشاط الاقتصادي يكون مؤسسا وطنيا ومن ثم يتطلب مبادرات على هذا المستوى . ولكن ربما بشكل اكثر أهمية ، فإن الصفات المميزة التفصيلية للمعايير الاقتصادية ـ الاجتماعية تكون مؤسسة وطنيا بشكل ساحق . وواضح من مناقشة سابقة أن انساق الادارة الاستراتيجية تعشعش في هذه الصفات الاشمل ، وبالتالي لابد أن تكون اطارات السياسة الصناعية محلية من منظور عملها التفصيلي . لقد قيَّدت ، وقد يتكرر ذلك ، خصوصيات مؤسسية تطور اقتصاد UK على طول مسار سائد معرَّف من جانب Cowling (1987,1990) من منظور ثلاث صفات : نزعة فوق وطنية(Transnationalism) ، ونزعة حركة نحو المركز (Centripetalism) ، ونزعة اجل قصير (Short-termism) . ويتبع من هذا أنه لابد أن تكون السياسة الصناعية مبنية على التجديد أو الابتكار المؤسسي بما في ذلك وكالة تطوير استراتيجي وبنك استثمار وطني (Cowling 1990) يمكن أن يعمل إلى جانب مبادرات اقليمية ـ محلية .

وفي حين أن هذه المبادرات من المحتمل أن تستهدف مباشرة نقل أو تغيير المسار التطوري لاقتصاد UK ، فإن أية سياسة صناعية ديناميكية ستكون ايضا مهتمة بدعم التغيير المؤسسي لتسهيل انبثاق مسارات تطورية بطريقة اكثر لامركزية . وإذا كانت المجادلات المطروحة في الفصل 9 مقبولة ، فإن عاملا مهما متضمَّنا هنا قد يكون من اجل تعزيز انتقال في المنطق التنظيمي بعيدا عن المبادئ التايلورية نحو قبول النشاط اللامركزي شبه المستقل (Lipietz 1992) . ويمكن بسهولة تحديد تبرير رفاه (وايضا فعالية) لهذا . إن انتقالا بعيدا عن تنظير التوازن ، المستتبع بالتشديد على الادارة الاستراتيجية والديناميكيات التنظيمية ، يعني أنه لا يمكن بعد الان اعتبار المعايير التوزيعية والتقنية كدلائل فعالية . ويتبع أن الادارة العليا القابلة للمساءلة أو للمحاسبة ، من منظور قضايا

Norms*

استراتيجية رئيسة ، هي متطلب أساسي بحيث تقر القرارات بطموحات واهداف الفاعلين التنظيميين المرؤوسين حاليا . من ثم هنالك مجادلات ايجابية (Positive) ومعيارية على حد سواء لصالح ديمقراطية تنظيمية داخلية أو مشاركة في القوة (Knight and Sugden 1990) . إن الحركة نحو مسارات تطورية اكثر فعالية (بمعنيين عال ومنخفض : Dugger 1993) ستبدو لذلك أنها تستلزم انتقالا غير مفرط بعيدا عن مجرد قابلية المساءلة القانونية المتعلقة بالشركة إلى مالكي الاسهم بهدف اقرار أهمية الاطراف المؤثّـرة والتحالفات الاخرى .وهذا عنصر في السياسة الصناعية الديناميكية التي تستهدف تحسين امكان جانب عرض طويل الامد بنفس درجة تحسين عناصر اكثر تقليدية مثل نشاطات الابتكار أو التجديد ونشره .

خلاصة

يطبق هذا الفصل الاطار المعروض في هذا الكتاب على القطاع العام وعلاقاته بالنشاط الخاص . وجوانب مهمة للمناقشة هي :

1 يمكن فهم الدولة كبنية طريقة ادارة مع تكاليفها ومنافعها أو مكاسبها المصاحبة .

2 إن ميزة تكلفة نسبية لبنية طريقة الادارة للدولة ، مقارنة مع القطاع الخاص ، تستتبع اخفاقات قطاع خاص ساكنة . وستوجد ميزة مكسب عندما يعاني النشاط الخاص من عدم قدرة نسبية على تغيير صفات النشاطات ، أي أن اخفاقات ديناميكية توجد .

3 باستخدام إطار مماثل للاطار الموضح في الفصل 7 ، لتحليل شبه الاندماج ، تطور حجتان لا تتسمان بالاستقلالية بخصوص علاقات القطاعين : العام والخاص.

4 يتم تحليل التعقيدات التنظيمية للدولة بتعابير مماثلة لتلك المقترحة في الفصل 9، ويقترح من بين اشياء اخرى أن الدولة ليست حيادية في نشاطاتها .

5 يطبق الاطار الموضح في هذا الفصل على الحالة الخاصة للسياسة الصناعية . ويجادل أن الدولة يجب أن تكون منخرطة في تغيير النشاط التابع للسبيل ، أي في تطوير مسارات تطورية معينة .

Normative*

الفصل 11

استنتاجات

في هذا الفصل الأخير سيتم جمع عناصر المناقشة بالعودة إلى الافكار الرئيسة المعروضة في الفصل 1 . وبشكل خاص سيتم فحص مكانة الحالة الخاصة لتعليل تكلفة الصفقة من زاويتين : تحليل ساكن ـ ديناميكي والسببية الفردية ـ الاجتماعية . ويتوجب أن يكون واضحا من الفصول 2 إلى 10 أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة يتجاهل تعقيدات التحليل الديناميكي داخل نطاق السياق الاجتماعي بافتراض (ضمنيا) مكاسب غير متغيرة لبنية طريقة الادارة . وبالطبع ، فإن هذه مقاربة أو طريقة تكون مقبولة بشكل تام ، بمعنى منهجي ، إذا كانت الافكار العميقة المكتسبة من التحليل غير معممة إلى ما وراء حدود تحليلية ملائمة يتم تعيينها بالشروط المفترضة . وواضح من التحليل المطروح في هذا الكتاب أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة يشرد إلى ما وراء حدود قابلية القبول .

وفي هذا الفصل سيتم فحص مقاربات نحو التطور التدريجي للشكل التنظيمي مع وضع ثلاثة اهداف نصب اعيننا : أولا ، ربط هذه الادبيات باطار تكلفة الصفقة ؛ ثانيا ، تبيان أنه يتم انتهاك الحدود التحليلية لتعليل تكلفة الصفقة بشكل محتوم ؛ واخيرا تبيان أن تعليل الصفقة ذو صلة ، بالرغم من ذلك ، ولكن في حقل مقيَّد بصورة اكبر مما يطرح عادة . وليس القصد هنا اضعاف تعليل تكلفة الصفقة ولكن وضعه في إطار اوسع يمكن أن يقترح اسبابا أساسية تفسر لماذا تتغير المنطقيات التنظيمية عبر الزمن ، وبشكل مرتبط بذلك لماذا تتغير الشروط التنافسية والاجتماعية ـ الاقتصادية . ومن منظور الاطار المعروض في الفصل 8 ، ستنصب المناقشة على لماذا وكيف غير ويغيِّر إلى الان فضاء الاداء في الاقتصاد صفاته المميزة ودلالات ذلك . وبوضوح فإن هذه الصفات ستوجه طرق استغلال مكاسب بنية طريقة الادارة . وبشكل اكثر تحديدا ، فيما يتعلق بأي منطق تنظيمي وتنافسي عام معطى (والذي سيتم تحديد معناه الدقيق باختصار) فإنه سيتم تعريف الصفات المميزة العامة للوحدات الاقتصادية . في شروط كهذه ، فإن تعليل تكلفة الصفقة ، مع مقاربته المبنية على السلوك المقتصد المتسم بصفات مميزة تنظيمية ، يكون مفيدا . ايضا عندما يتم الاخذ بعين الاعتبار للطبيعة العامة للصفات المميزة التنظيمية والتكنولوجية ولسوق المنتوج ، فإن المكاسب المتغيرة لبنية طريقة الادارة ستعرب عن المزايا المقارنة للوحدات الاقتصادية ، أي صفات فردية مميزة بدلا من صفات نسق . ولكن إذا تغيرت المنطقيات التنظيمية والتنافسية فإنه يتبع أن المكاسب المحتملة لبنية طريقة الادارة ستتغير بوجه عام ، مع إعادة تنظيم مرافقة في المزايا التنافسية وعلاقات القوة التنظيمية .

ومن منظور فهم الطبيعة العامة للمنشأة ، فإنه يتبع أن التغيرات النسقية في مكاسب بنية طريقة الادارة قد تكون ذات أهمية طويلة الاجل أكبر في تفسير التطور التدريجي للشكل التنظيمي من تعليل تكلفة الصفقة المعرَّف بشكل ضيق . ولفحص هذه المزاعم بشكل اكثر تفصيلية ستتم مناقشة مقاربتين لفهم التطور التدريجي النسقي : النيوشومبيترية (نسبة إلى Schumpeter) والمدارس الفكرية للتنظيم الاجرائي . وهاتان المقاربتان تقترحان تفسيرين مختلفين ، ولكنهما مترابطين ، بخصوص التغير المؤسسي في الأمد الطويل . وتتمثل فكرة عامة مهمة في أنه يتوجب اعتبار أو فهم أي منطق تنافسي وتنظيمي معطى و أي وجهة نظر عامة كتنظيم لادراكات حسية . ولا يزعم هذا التنظيم سيادة مطلقة لوجهة النظر ، بدلا من ذلك أنها مقبولة عموما باعتبارها المجموعة الاكثر أهمية من المباديء المؤسسية . على سبيل المثال ، لم تلغ سيادة المبادئ التايلورية الانتاج كمجموعات وليس بشكل متصل (Batch Production) بمرافقة لامركزية تنظيمية مهمة فيما يتعلق بالنشاط المفاهيمي وليس اليدوي ؛ بشكل بديل ، من غير المرجح أن تلغي السيادة المتنامية لما دعي في الفصل 9 " بالمبادرية المتضمَّنة " التسلسلات الهرمية الجامدة . وحاليا ، يمكن ، في القسمين الاخيرين من هذا الكتاب أن يدفع هذا التعقيد إلى الخلف .

المخطط النيوشومبيتري

يتم التعبير بالشكل الاقوى عن المقاربة النيوشومبيترية لتغيير المنطقيات التنظيمية ـ التكنولوجية ، في اعمال (1983) Perez و (1988) Freeman and Perez . وينصب التشديد على مزيج من الموجات الطويلة لـ Kondratiev في التطور الاقتصادي ، والدورة التجارية الشومبيترية . ويتم تفسير التطور الاقتصادي التدريجي في الامد الطويل من منظور مجموعة متجانسة من النشاط الابتكاري أو التجديدي الذي يحث تغيرا اجتماعيا ـ اقتصاديا . ويلقى الضوء على اربعة انماط من الابتكار من جانب (1988) Freeman and Perez :

1 **ابتكارات تتسم بالكمية** (Incremental innovations) : وهي تغيرات مستمرة صغيرة تنجم عن التعلم بالعمل والاستخدام . وبشكل تراكمي تكون مصدرا مهما لتحسينات انتاجية إلا أن تأثيراتها تكون واضحة في نمو حالة مستقرة (Steady State growth) .

2 **ابتكارات راديكالية** . إنها تستتبع الجدِّة والانقطاع أو الاتسام بأنها غير متصلة (Discontinuity) . في اوقات حديثة ، كانت نتيجة بحث وتطوير هادفين .

3 **تغيرات في النسق التكنولوجي** توحِّد 1 و 2 مع ابتكار إداري وتنظيمي تؤثر في فروع عديدة من الاقتصاد ، وايضا تؤدي إلى نشوء قطاعات جديدة . بشكل متكرر ، فإن تجمعات أو عناقيد من التكنولوجيا متضمَّنة هنا .

4 **تغيرات في النموذج التكنو ـ الاقتصادي** ، توحِّد 1 و 2 و 3 ، تكون ذات نتائج كثيرة بحيث يكون لها تأثير متغلغل على امتداد الاقتصاد برمته . وهي تحدِّد المسارات التكنولوجية الكلية .

ويفسَّر التطور التدريجي الاقتصادي في المخططات النيوشومبترية من منظور تناغم وعدم تناغم النموذجين الاجتماعي ـ المؤسسي والتكنو ـ اقتصادي . وفي فترة الانكماش في دورة Kondratiev فإن الامكانية الابتكارية والانتاجية للنموذج التكنو ـ اقتصادي تستنفذ أو تنقضي . ويؤدي النشاط الابتكاري خلال هذه الفترة إلى تطوير وانبثاق نموذج جديد . وفي قاع الدورة يكون عدم التلاؤم واضحا بين التكنولوجيا الاخذة في الانبثاق والترتيبات الاجتماعية ـ المؤسسية القديمة ويلي ذلك ازمة تكيف بنيوي متضمِّنة تغيرات مؤسسية واجتماعية ، وايضا استبدال الفروع المحركة في الاقتصاد . ولا يكون النموذج التكنو ـ اقتصادي ببساطة مبنيا على منتوجات جديدة وانساق انتاجية جديدة ، ولكن بشكل اكثر أهمية تسود مدخلات أساسية التغير أو تطغى عليه من منظور : تسهيل تخفيضات في التكلفة ؛ أن تكون متسمة بشروط عرض مرن في الاجل الطويل ؛ وأنها يمكن أن تستخدم في نشاطات قائمة .

وباستخدام هذا الاطار يعين Freeman and Perez خمس موجات طويلة أو خمسة انماط نمو (انظر Tylecote (1999) ايضا) :

1 1770/80- 1830/40 : المكننة أو الالية المبكرة .

2 1830/40-1880/90 : القوة أو الطاقة البخارية والسكك الحديدية .

3 1880/90-1930/40 : الهندسة الكهربائية والثقيلة .

4 1930/40-1980/90 : الانتاج الفوردوي (نسبة إلى Ford) على نطاق واسع أو جماهيري .

5 ?-1980/90 : المعلومات والاتصالات .

وفي حين أنه يمكن توجيه عدة انتقادات لهذه المقاربة الشومبيترية نحو التطور الاقتصادي التدريجي ، كما يناقش لاحقا ، فإننا حاليا نستطيع استنباط الدلالات اللاحقة المتعلقة بتحليلات تكلفة الصفقة للمنشأة . كل دورة طويلة تملك معها منطقا تنظيميا ـ تكنولوجيا معينا ، ويتبع أن فضاء الاداء للاقتصاد سيتغير عبر الزمن مستتبعا تغيرات في منافع أو مكاسب بنية طريقة الادارة ، والتي ستسود على التطور المؤسسي . وبناء على ذلك ، فإنه من الواضح لماذا أن المناقشة في الفصل 4 من هذا الكتاب ، متضمِّنة تطور المصنع متبوعا بظهور المنشأة الهرمية وعلى التعاقب الصفات المميزة للمنشأة الحديثة ؛ لماذا شددت على أهمية مكاسب بنية طريقة الادارة . ايضا ، لكل موجة طويلة مراكزها الجغرافية المميزة للنمو : UK متبوعة بـ USA/ المانيا متبوعة باليابان ، توضح ذلك . يبدو أن وجود مراكز نمو معينة يقترح أن السمات التنظيمية ـ التكنولوجية تربط أو تقيِّد صنع القرار للشركة بطرق مقترحة في الجزء III من هذا العمل . وقد تستغل مراكز

النمو مجموعة من الترتيبات المؤسسية التي قد تكون مثالا عن وضع امثل بشكل مطلق في فضاء الاداء المعرَّف بموجة طويلة معينة ، إلا أن الاقتصاديات التابعة تكون مقيَّدة او مكبلة في مسارات محلية أو نسبية ، ودلالة هي دور للسياسة الصناعية التطويرية أو التنموية المناقشة في الفصل 10 .

باختصار ، إن قوة التعليل النيوشومبيتري للتطور التدريجي تتمثل في أنه يبين بوضوح أن منطقا عاما يتسم بالاقتصاد ليس بامكانه تفسير التطور التدريجي أو نشوء وارتقاء المؤسسات الاقتصادية . إن منطق تكلفة الصفقة الارثوذكسي مع سلوكه المقتصد ذو صلة فقط في نطاق نموذج تكنو ـ اقتصادي معطى عندما لا تكون الصفات التنظيمية والتكنولوجية العامة غير خاضعة لتغير نسقي . إلا أن هذا الاستنتاج مبني على قبول غير انتقادي للتفسير النيوشومبيتري للتطور التدريجي الاقتصادي .

ويقترح Radosevic (1991) و Mckelvey (1991) عددا من المشكلات التي تكون واضحة فيما يتصل بالفهم النيوشومبيتري للتطور التدريجي للمؤسسات. ويتم افتراض أن الصفات التكنو ـ اقتصادية والاجتماعية ـ المؤسسية تكون قابلة للفصل . وتكون قابلية الفصل هذه ضرورية إذا كان يتعين أن تستجيب الصفات الاجتماعية ـ المؤسسية للتغيرات التكنو ـ اقتصادية بدلا من أن تصوغها أو تشكلها ، باختصار تكون نزعة الحتمية التكنولوجية واضحة . وبشكل ممكن مجادلته فإنه من الصعب الاحتفاظ بقابلية الفصل هذه نظرا لأن القرارات الفردية في شروط حالة غير مستقرة ، والتي تكمن في أساس النشاط الابتكاري التكنو ـ اقتصادي ؛ مبنية على توقعات ذاتية بدلا من شروط موضوعية . إن تعليق Mckelvey (1991:128) ينسجم مع مجادلات مطروحة في فصول سابقة :

> من ناحية ثانية ، فإن التكاليف والاسعار ليست ادوات قياس معطاة وموضوعية . بدلا من ذلك ، تعرب التكاليف عن الشروط التوزيعية وشروط الطلب وبذلك تكون مبنية على قيم ثقافية وعلاقات واعراف اجتماعية . وهكذا ينكر [Freeman and Perez] ... بشكل متزامن فرصة مهمة لاستقلال كل فاعل في هذا المجال ، ويغفلان عن عمليات التشكيل الثقافي والاجتماعي للتكاليف .

إن هذه المشكلات المتعلقة بالمخططات النيوشومبيترية تكرر مناقشة مطروحة في هذا الكتاب . ولقد تم اقتراح أن مجرد وضع تكاليف ومكاسب بنية طريقة الادارة جنبا إلى جنب للمقارنة يكون امرا غير ملائم . أن مكاسب بنية طريقة الادارة المبنية على استغلال مزايا تنظيمية مميزة ، هي عامل ديناميكي يحدِّد القدرة على التكيف لتطورات بيئية وعلى استغلالها وتشكيلها . إلا أن الاقتصاد في تكلفة الصفقة هو تأثير ساكن مبني على صفات تنظيمية معطاة . إن الطريقة الوحيدة لامكان عزل تأثيرات ساكنة بشكل مستمر ، تتمثل في فرض إطار حالة مستقرة والذي هو غير منسجم مع التجديد المؤسسي موضوع التحليل . بكلمات اخرى ، إن السلوك المقتصد ليس مبدأ مستقلا ولكن بالاحرى يتم تحديد طبيعته التفصيلية

بديناميكيات تطورية تدريجية ، أي مكاسب بنية طريقة الادارة . ايضا ، إن عاملا يضفي تعقيدا هو أن تكاليف الصفقة الساكنة ستوجد بشكل محتوم ، ايضا ، بمرافقة مكاسب بنية طريقة الادارة بسبب المزايا الاحتكارية . ايضا ، ستعشعش الصفات التنظيمية والمزايا الاحتكاريـة في عوامل مؤسسية اوسع من المرجح أن تكون تاريخية وخاصة بالامة ـ الدولة .

نظرية التنظيم الاجرائي والتطور المؤسسي

يتبع أن الاستنتاج السابق الذي مفاده أنه من المرجح في نطاق موجة طويلة معينة أن تسود عوامل تكلفة الصفقة ؛ إن هذا الاستنتاج يتسم بطابع موح لا غير ويتجاهل هذه المشكلات للتطور التدريجي المؤسسي . إن التطور المؤسسي يشمل مكاسب وتكاليف غير قابلة للفصل لبنية طريقة الادارة . ويمكن اخذ هذه التعقيدات بعين الاعتبار داخل نطاق ما اصبح يعرف بنظرية التنظيم الاجرائي [1] . وامر جوهري لهذه المدرسة الفكرية هي فكرة " نظام التراكم " الذي هو " مجموعة من الانتظامات التي تتيح المجال لتطور تدريجي عام ومستمر تقريبا لتشكيل رأس المال " (Boyer 1988 : 71) ، وتكون خمسة عناصر لهذا مهمة :

1 نمط **تنظيم انتاجي** داخل المنشآت .

2 **افق زمني** لقرارات تشكيل رأس المال ، والذي يستطيع المدراء في نطاقه استخدام مجموعة معطاة من المحكات .

3 **حصص دخل** بين الاجور والارباح والضرائب .

4 **حجم وتركيب لطلب** فاعل أو مؤثر .

5 علاقات بين **الانماط الرأسمالية وغير الرأسمالية** للانتاج .

إن أي نظام تراكم (والذي ستتم مناقشته فورا بتعابير أقل تجريدية) يشمل اشكالا مؤسسية معينة والتي توفر " الأساس للانتظامات الاجتماعية التي توجِّه إعادة الانتاج الاقتصادي " (Boyer 1988:71) . ويتبع أن أي شكل مؤسسي معين يمكن أن يتسم بأهمية اقتصادية والتي يمكن أن تتباين عبر الزمن و / أو بين بلدان مختلفة . وبدلا من مناقشة المدى الكامل من الاشكال المؤسسية الذي يستخدمه نظريو التنظيم الاجرائي ، بامكاننا أن نقتصر هنا على تلك ذات الصلة بالمجادلات المطروحة في فصول سابقة : رابطة الاجر ـ العمل ، ونمط المنافسة ، واشكال تدخل الدولة [2] .

إن رابطة أو علاقة الاجر ـ العمل تميز العلاقة بين الادارة والعاملين ، أو بلغة ماركسية تتسم بمعرفة اكبر : رأس المال والعمل . إن خمسة عوامل هي ذات أهمية هنا : شكل السيطرة على النشاط الانتاجي ؛ تقسيم العمل ودلالاته للتزود ـ عدم التزود بالمهارة ؛ درجة استقرار علاقات التوظيف ؛ تحديد الاجور المباشرة والاجتماعية ؛ ومستوى المعيشة لمتلقي الاجور . وواضح من فصول سابقة أن عوامل كهذه تغيرت وتتغير عبر الزمن .

Criteria*

وفيما يتعلق بنمط أو نوع المنافسة : ظهرت تغيرات مهمة في عملها . في القرن التاسع عشر ساد التعديل أو التكيف السعري الفعلي أو بعد وقوع الحدث . ومن 1945 إلى 1970s ، من ناحية ثانية ، كانت منافسة مميزة تتسم باحتكار قلة في طبيعتها مع دلالاتها المتعلقة بتمييز المنتوج والتخطيط التنظيمي الداخلي .

اخيرا ، من الواضح أن اشكال تدخل الدولة تغيرت ، وقد يتكرر ذلك ، عبر الزمن . ومن الاشكال الرأسماليـة المبكرة ، التي شددت على حماية الملكية الخاصة ، تطور نشاط الدولة كميا ونوعيا على حد سواء . ايضا ، إذا كان التحليل المطروح في الفصل 10 مقبولا ، فإن اشكال تدخل مبنية على علاقات تتسم بأنها بين اطراف مستقلة ومتكافئة بدلا من متشابكة ، ستصبح اكثر اهمية في مجال المبادرات الصناعية .

ويمكن دمج انتظامات مؤسسية ، مثل تلك التي القي عليها الضوء هنا ، في "انماط تنظيم اجرائي" مميزة توفر عمليات تكيف متماسكة للاقتصاد ككل . بشكل خاص يتسم أي نمط تنظيم اجرائي بثلاث خصائص :

1 إنه يجعل الصنع اللامركزي للقرار ممكنا بدون أية حاجة إلى فهم منطق النسق الكلي

2 إنه يسيطر على وينظِّم اجرائيا نظام التراكم السائد .

3 إنه يعيد انتاج علاقات اجتماعيـة أساسية من خلال اشكال مؤسسية محدَّدة تاريخيا .

ولمنظور التنظيم الاجرائي هذا بخصوص طبيعة المؤسسات دلالات لعلم اقتصاد تكلفة الصفقة والتي تنسجم مع الرسالة المقدمة في هذا الكتاب . إن نظاما معينا أو خاصا للتراكم ونمطه للتنظيم الاجرائي يحددان طبيعة صفات مميزة تنظيمية معينة (أي منافع أو مكاسب بنية طريقة الادارة) وتكاليف الصفقة الناجمة من نشاط اقتصادي . لذلك ، لا يمكن تعميم تفسيرات تكلفة الصفقة ، في غياب مكاسب بنية طريقة الادارة ، عبر الزمن أو في محيطات مختلفة في لحظة معطاة من الزمن . وتم في فصول سابقة توضيح انماط التشويشات التي من المرجح أن تنتج إذا تمت محاولة تعميمات غير ملائمة . على سبيل المثال ، في الفصل 4 ، تم انتقاد وجهات النظر الوليامسونيانية بخصوص مشاركة العامل على أساس أنها غير ملائمة تبعا لأي منطق تنظيمي جديد . بالمقابل ، في الفصل 6 ، وضعت تفسيرات تكلفة الصفقة المتعلقة بوجود منشأة التكتل موضع تساؤل على أساس تعميم غير ملائم من ظروف خاصة مؤسسيا .

ولكن بالاضافة إلى تأكيد وجهات النظر المقدمة في هذا الكتاب وترتيبها في نسق حسن التنظيم ، فإن نظرية التنظيم الاجرائي تقدم فهما للتطور المؤسسي التدريجي عن طريقة مناقشتها للازمة . ويتم التمييز بين ازمات " دورية " و "بنيوية". إن الاولى تظهر في نطاق نمط مستقر من التنظيم الاجرائي بسبب عدم توازنات بين مجاميع اقتصادية . وتستتبع الازمات البنيوية تناقضا بين العمل أو الاشتغال الاقتصادي واشكال مؤسسية قائمة ، والذي يؤدي إلى تغير بنيوي أساسي.

Structural*

وبأخذ الأساس المؤسسي والتكنولوجي بعين الاعتبار ، لا يستطيع النسق اعادة انتاج نفسه . وبشكل واضح ، فإن التأثيرات الدورية والبنيوية غير قابلة للفصل في زمن حقيقي ، ولكن لاغراض تحليلية ، يكون الانقسام مفيدا . ولاحظ أن المنطق الذي يكمن في أساس هذه المقاربة يختلف عن المخططات النيوشومبيترية التي تمت مناقشتها سابقا ، بسبب أنه يتم افتراض أن العوامل التكنو ـ الاقتصادية و الاجتماعية ـ المؤسسية غير قابلة للفصل . وفي حين أن التكنولوجيا تملك دورا تلعبه فإن أهميتها هي جزء من مجموعة اوسع من العوامل المؤسسية .

ومن منظور فهمنا لعلم اقتصاد المنشأة ، بامكاننا أن نقترح ما يلي : ستعزز الازمات الدورية السلوك المقتصد أو الاقتصادي وبالتالي تفسيرات تكلفة الصفقة للتطور المؤسسي . إلا أن صنع القرار يكون موجَّها بالنمط السائد للتنظيم الاجرائي، والذي ، باستخدام اللغة المستخدمة في الفصل 8 ، يعرِّف فضاء الاداء للاقتصاد . إن التغيرات في مكاسب بنية طريقة الادارة بفعل التأثيرات الدورية على العوائد وتكاليف الانتاج ستنزع إلى تعزيز الاقتصاد في تكلفة الصفقة بسبب استقرار مؤسسي كلي . وإلى هذا الحد ، ستبدو الاستاتيكيات المقارنة (Comparative Statics) المؤسسية أنها ملائمة . إلا أن الازمات البنيوية تستتبع تغيرات أساسية في الشكل التنظيمي مع الدلالة المتعلقة بتغيرات في صفات تنظيمية من المرجح أن تسود أو تطغى على تأثيرات القيام بالاقتصاد وتأثيرات تكلفة الصفقة . وواضح من مناقشة في فصول سابقة أن التطورات المؤسسية الراديكالية تتمحور حول مكاسب بنية طريقة الادارة ، وأن ديناميكيات تطورية تدريجية (بدلا من استاتيكيات مقارنة مؤسسية) بامكانها أن تؤدي إلى زيادات في تكاليف الصفقة لاستغلال تأثيرات مكسب محتمل .

وفيما يتعلق بتاريخ حديث ، فمن الواضح أن " التنظيم الاحتكاري" يخلي مكانه لنظام يدعى عادة بالنيوفوردية أو ما بعد الفوردية . والاول اتسم ، من بين اشياء اخرى ، بهرميات "تايلورية " بمصاحبة انتاج واستهلاك جماهيريين ودور رفاهي واقتصادي كلي ومركزي للدولة . إلا أن التنظيم الفوردي يصير الان غير انتاجي وامر مهم بشكل خاص في هذا الصدد هو مساوئ هرميات جامدة ، كما تمت المناقشة في هذا العمل . ولكن بالاضافة إلى ذلك فإن العوامل التالية مهمة : اضفاء طابع دولي على النشاط الاقتصادي مع تآكل دور US المحوري أو الحيوي وتآكل استراتيجيات القطاع العام ـ القطاع الخاص المؤسسة وطنيا ؛ مساوئ تقرير الاجر الخاضع للسيطرة مركزيا ، من منظور التضخم وعدم المرونة .

لقد تم توصيف نظام النمو الاخذ في التطور من جانب Coriat and Petit (1991) من منظور ثلاثة " تحديات " : الامكانية المقدمة من جانب تكنولوجيات المعلومات ؛ والدور الرئيس للانتاج المرن لمقدار مرتفع ؛ واضفاء طابع دولي على الاسواق . والعامل الثاني من هذه العوامل مختلف بالمقارنة مع فكرة Sabel (1984) المستشهد بها بشكل شائع والتي مفادها أن المرونة الجديدة ستخفض دور الانتاج مرتفع الحجم [3] . وكما تمت المجادلة في الفصل 10 ، مع ذلك ، فإن

أهمية التسويق الديناميكي ، واقتصاديات R&D والاقتصاديات المالية سترجح على الانتاج الذي بنى الحافز على نطاق اصغر . وهذا بالطبع يكون في حالة غياب مؤسسات عامة ـ خاصة محدَّدة لازالة المساوئ الديناميكية للحجم الصغير . ويتم التشديد على تغيرات مماثلة من جانب Boyer (1991) عندما يشير إلى الانتقال من الفوردية إلى ما يدعوه " بالسونية " (Sonyism) . وتتضمن صفات الاخيرة : ابتكار منتوج / عملية مستمر ؛ تسوية ضمنية تتعلق بالتشارك في الفائض ؛ عمال بمهارات عالية وملتزمين مع توظيف طويل الامد ؛ تخطيط ضمني / غير رسمي داخل وخارج المنشأة ؛ متعاقدي فئة كثيرة الاجزاء من الباطن مع اقامة شبكة لاستغلال المعلومات عن الاسواق والمنتوجات والتكنولوجيات ولكن مع منافسة بين المتعاقدين الثانويين أو من الباطن ؛ استراتيجيات طويلة الامد يتشارك فيها مصنِّعون وبنكيون وموظفون مدنيون . إن التماثلات بين وجهة النظر هذه وبين علم اقتصاد المنشأة المقترح في هذا الكتاب ، واضحة .

إن اللوحة المرسومة هنا تقدم تحليلا غنيا للتغير المؤسسي الذي لا يعتمد على منطق مقتصد ما فوق تاريخي والذي (على عكس صنع اخر للقرار من منظور مؤسسي النزعة) يكون متحررا من القيد المؤسسي . وكما هو معلوم فإن التعليقات التي تربط بشكل خاص نظرية التنظيم الاجرائي ووجهات النظر عن المنشأة الموضحة في هذا الكتاب ، هي موحية أو مثيرة للتفكير بدلا من أن تكون نهائية أو قاطعة . ومن المحتمل أن يشمل تحليل كامل مجلدا لوحده . لقد كان القصد في هذا الفصل الاخير يتمثل في تبيان أن علم اقتصاد تكلفة الصفقة يستلزم ديناميكية تطورية تدريجية ، الغائبة حاليا ، إذا كان يتعين أن يقدم تحليلا مقنعا عن المنشأة بتعقدها التاريخي والمؤسسي . إن اشتراط ديناميكية كهذه يجعل مكانة الحجة الخاصة للموقف الارثوذكسي واضحة .

الهوامش

الفصل 1

1 يتم التدليل على هذا الاهتمام المتنامي بمنظورات تكلفة الصفقة بعدد من الكتب والتي جميعها أو جزئيا تتعلق بهذا المجال ، مثل Francis et al (1983), Stephen (1984), Clarke and McGuiness (1987), Putterman (1986), Ricketts (1987), Thompson and Wright (1988), Pitelis and Sugden (1991), Pitelis (1991) . بالاضافة إلى ذلك فإن Journal of Economic Behaviour and Organization موجَّهة إلى تعزيز وتشجيع تحليل تكلفة الصفقة .

2 يقوم Langlois (1986,1989) و Rutherford (1989) بتوسيع الشبكة المؤسسية الجديدة لتشمل ، بالاضافة إلى مساهمين تمت الاشارة إليهم في النص ، نظريي حقوق الملكية (Demsetz 1967, Alchian and Demsetz 1972) ؛ ومقاربات نمساوية اخرى (على سبيل المثال Kirzner 1981) ؛ النظرية التطورية (على سبيل المثال Nelson and Winter 1982) الملهمة من جانب Schumpeter (1934, 1942) ؛ ونظرية تكلفة الصفقة كما تطبق على التاريخ الاقتصادي (North 1978, 1981, 1990) . إن تضمين نظريي حقوق الملكية ومؤرخي تكلفة الصفقة ينسجم مع التعريف المقدم من جانب Hodgson ، وايضا يركز Williamson (1975) الانتباه عليهم . إلا أن النظرية التطورية هي مسألة مختلفة نظرا لأنها غير مبنية على وكالة أو قدرة فعل اقتصادية عقلانية ، وهذا الامر يجعلها مساهما مفيدا في " الاقتصاديات الجديدة للمنشأة " المقترحة في هذا الكتاب .

3 بالاضافة إلى نظريي حقوق الملكية المذكورين في الهامش السابق يتوجب الاشارة إلى Coase (1960) . ويتم ربط مقاربة الوكالة مع ، على سبيل المثال ، Hurwicz 1973 Spence and Zechhauser 1971, Ross (1973) Jensen and Meckling (1976) .

4 يمكن أن يحدِّد تحليل اكثر عمومية الاسرة بتعابير مماثلة لتعريف المنشأة المطروح في النص . تستخدم الاسر مدخلات انسانية وغير انسانية متنوعة من اجل انتاج العمل الذي يكون عندئذ قابلا للاستخدام في الاقتصاد الاوسع .

5 هذه العبارة التي فحواها أن المسلمة قد تكون تقريبا مفيدة في ظروف معينة ، مبنية على رفض لوجهة نظر Friedman (1953) التي مفادها أنه يمكن تأسيس فائدة النظرية على التنبؤ فقط في حين تكون المسلمات بحد ذاتها غير بذات صلة ؛ انظر الفصل 8 من هذا الكتاب للاطلاع على مناقشة اكثر تفصيلا .

6 يعرِّف Moss (1981) ، بالاضافة إلى العوامل الملقى عليها الضوء في النص ، الاسواق لكي تشمل نقل المنتوجات والموارد المطلوبة لتحويل الخدمات من العارضين إلى

المستهلكين أو الزبائن . وهذا الامر محذوف من التعريف المتبنى هنا نظرا لأنه يبدو أن هذا الامر يكون جانبا من الخدمات التي تستطيع المنشأة تقديمها . ولهذا السبب يتم تعريف المنشأة كوحدة انتاج ـ توزيع ، بدلا من ببساطة وحدة الانتاج .

7 يمكن تقسيم الاقتصاد المؤسسي القديم إلى جناحي Veblen / (Ayres) and Commons (Rutherford 1989) . والجناح الاخير هو مدخل مهم في اقتصاد تكلفة الصفقة الوليامسونياني ولذلك يكمل الاقتصاد المؤسسي الجديد بدلا من أن يكون بديلا .

8 إن المصطلح " استراتيجية " غامض نوعا ما . ويملك معنيين يطابقان استخدامين بشكل عام : اقتصادي وتنظيمي . من ناحية ، يمكن فهم الاستراتيجية في سياق المزاحمة، كما في نظرية اللعبة (Game theory) . من الناحية الثانية ، فإن الاستراتيجية هي نشاط يتسم بالتطلع إلى المستقبل أو تقدمي . ويتم تبني المعنى الاخير في هذا الكتاب .

الفصل 2

1 لم يكن Coase أول نظري يتصارع مع المشكلة التي مفادها أنه إذا كانت الية السعر تستطيع بشكل فاعل تخصيص أو توزيع الموارد فلماذا يتوجب أن يتم تخطيط / توجيه توزيع الموارد بواسطة المنشآت ؛ وبوضوح فإن (1976) Marx يسبق Coase . وفي حين أنه لن يتم هنا مناقشة عمل (1976) Marx بحد ذاته فإن افكاره العميقة تتغلغل في جوانب كثيرة من هذا الكتاب .

2 يناقش (1975,1985) Williamson بشيء من التفصيل اعمال كتَّاب ابكر والتي يبني عليها . والمادة المناقشة هنا تشير فقط إلى تلك المساهمات التي تكون مفيدة لاغراض هذا الكتاب . بشكل خاص يتم حذف عمل الاقتصادي المؤسسي John. R. Commons (على سبيل المثال ، 1934) بالاضافة إلى ذلك لا يتم هنا اخذ الادبيات القانونية ، التي يشير إليها Williamson ، بعين الاعتبار .

3 احيانا يبدو Herbert Simon أنه يشدد على دور التعقيد المعلوماتي بدلا من عدم التأكد . على سبيل المثال ، في مناقشته للعبة الشطرنج يجـادل بأن " عدم التأكد " هو "عدم تأكد " مطروح في بيئة معينة بشكل تام بواسطة عدم القدرة ـ عدم القدرة الحسابية ـ على التحقق من بنيـة البيئة . إلا أن نتيجة عدم التأكد ، مهما كان مصدره ، هي نفسها : لابد أن يحل التقريب محل الدقة في الوصول إلى قرار " (1972:170) . وبهدف تفادي أي غموض أو ابهام سيتم تعريف العقلانية المحدودة كما في النص . وتنسجم هذه المقاربة مع وجهة النظر المطروحة في Simon et al (1992:3) . في حين يناقش العقلانية المحدودة يجادل Simon بأن الامر " ليس أن الناس غير **عقلانيين** بشكل واع ومتعمد ، مع أنهم يكونون كذلك احيانا ، ولكن أن معرفتهم أو قدراتهم على الحساب لا تسمح لهم تحقيق المستوى المرتفع من التكييف الامثل لوسائل نحو غايات تكون مفترضة في علم الاقتصاد " ـ إن المعرفة (المعلومات غير الكاملة) وقدرات الحساب (التعقيد) متضمَّنتان كلتاهما . انظر ايضا Heiner (1983) و Dosi and Orsenigo (1988) ، وهذا العمل الاخير يجذب الانتباه إلى فجوات معلومات وكفاءة محتومة للوكلاء الاقتصاديين تعكس التمييز بين المعلومات الناقصة والتعقيد .

4 يستخدم Langlois (1984) مصطلحات فنية مختلفة بالقياس إلى تلك المتبناة في النص . ويميز بين عدم التأكد المؤشري والبنيوي . ويعكس الاختلاف المشمول الاختلاف بين المخاطرة وعدم التأكد كما تم التفسير اعلاه .

الفصل 3

1 تعتمد هذه المناقشة إلى حد بعيد جدا على Dietrich (1991a) . ولجعل المادة مفهومة اكثر ، من ناحية ثانية ، سيستخدم التقديم الحالي مقاربة أقل رسمية من الظهور الاصلي للمجادلة .

2 يميز Kornai (1971) بشكل مماثل بين السيطرة أو التحكم (Control) والنشاطات الفعلية .

3 هذه الموارد المكمِلة مادية بدلا من أن تكون مدخلات انسانية مطلوبة لنشاط إداري . وتتمثل مسألة فنية في أنه بالاضافة إلى المسلمات المطروحة في النص فإنه تبسيط للتقديم أو الطرح أن يفترض أن المدخلات غير الانسانية المكمِلة والمدخلات الادارية تظهر في نسب ثابتة في الأمد القصير .

4 لاحظ أن التسلسل الهرمي التنظيمي مهم هنا . ومن المرجح أن يغير اعضاء جدد في المرتبة العليا في التسلسل الهرمي الديناميكيات التنظيمية إلى مدى اكبر من تقليل داخلين لهذا المدى . وستتم مناقشة بعض التعقيدات بشكل اكثر تفصيلا في الجزء III القادم .

5 يخدم تمييز Marx (1976) بين العمل وقوة العمل غرضا تحليليا مماثلا بالمقارنة مع التمييز بين خدمات ومدخلات العوامل ، أي أنه يتيح المجال لوضع التأكيد على أهمية الجهد التنظيمي داخل المنشأة . بالرغم من ذلك ، هنالك فروق واضحة ، ليس أقلها استخدام Marx لنظرية العمل عن القيمة (Labour theory of Value) ونظريته الناجمة في الاستغلال .

6 قد يبدو ملائما تطوير أو توضيح المجادلات المطروحة هنا من منظور تعظيم الربح في الامد القصير ، بدلا من اقتراح زيادة عامة في الارباح كهدف . ولاسباب تناقش في الفصل 8 ، فإن الهدف الاخير مفضل على الاول .

7 إن حصر التحليل في أي إطار نقدي يمنع ادخال مكاسب غير نقدية مثل الرغبة بالاستقلال عن السلطة داخل المنشأة . وهذه الاهداف غير النقدية من المرجح أن تكون مهمة عمليا (Francis 1983) .

8 يقدم Nelson and Winter (1982) المثال الموضِّح عن تعلم قيادة سيارة باعتباره اكتساب مهارة والتي يمكن أن يتم القيام بها في نهاية المطاف بدون الاقرار الواعي بالنشاطات الفرعية الكثيرة المشمولة ما دامت شروط طبيعية أو عادية تكون موجودة . وتصبح الطبيعة المكتسبة لهذه المهارة واضحة عندما يقوم شخص ، والذي تعلم أن يقود في US ، برحلة إلى بريطانيا ويتعين عليه أن يتعامل بشكل واع مع القيادة على الجانب "الخاطئ " من الطريق .

9 إن ادبيات " الاسواق القابلة للتباري " أو " الاسواق بدون عوائق دخول وخروج " تتغلغل في المجادلة المطورة هنا (انظر Baumol 1982, Baumol, Panzer and Willig 1982) . إن الفكرة العميقة المركزية في قابلية التباري هي أن القدرة على

دخول السوق تكون دالة (Function) للمدى الذي تكون إليه تكاليف الدخول ـ الخروج غير مستردة أو هالكة . وفي حالة عدم وجود تكاليف غير مستردة فحتى نفقات دخول عالية يمكن تحقيقها إذا فشل اختراق السوق .

10 تتجاهل هذه المناقشة قرارات تتعلق باستخدام موجودات قائمة بطرق أو في مجالات جديدة ، أي التنويع . وفي حين أن قرارات من هذا القبيل تكون اكثر تعقيدا فإن نفس المبادئ تنطبق ، انظر الفصل 5 ادناه .

11 يعرِّف Bottomore (1979:7) القوة باعتبارها " قدرة أي فرد أو أية مجموعة اجتماعية على متابعة مسار فعل (لاتخاذ وتنفيذ قرارات ، وبشكل اشمل لتقرير الاجندة لصنع القرار) وإذا كان ضروريا ضد مصالح ، وحتى ضد معارضة ، افراد اخرين أو مجموعات اخرى " . وبوضوح ، فإن هذا التعريف يغطي جوانب مختلفة كثيرة لعلاقات القوة . وتقتصر الجوانب الاقتصادية على القوة المتعلقة بقرارات وعمليات توزيع الموارد . بالاضافة إلى ذلك ، لاحظ أن القوة لا تتماثل أو لا تتطابق مع التأثير أو النفوذ أو السلطة . قد تكون علاقات السلطة مبنية أو غير مبنية على القوة .

الفصل 4

1 للاطلاع على مناقشات تفصيلية لبزوغ وصعود ونبذ نسق اعطاء الاعمال لاشخاص يعملون بشكل مستقل في اماكن مختلفة انظر Dobb 1963 و Landes (1969) . ويتم تقديم تلخيص مفيد في Salaman (1981) . إن نبذه لا يستتبع انقراضه ـ إن هذا النسق لا يزال موجودا في شكل العمل في المنزل (Home-working) .

2 بالواقع بشكل مميَّز يزعم Williamson (1985:224) أن نسق اعطاء الاعمال لاشخاص يعملون بشكل مستقل في اماكن مختلفة كان ناجحا من منظور شدة العمل ، والتي تشير إلى " مقدار الطاقة الانتاجية المنفقة على العمل " . وهذا الزعم لا ينسجم بشكل واضح مع الادلة المستشهد بها في النص .

3 سيتجاهل هذا الفصل الاستخدام الحالي للتعاقد الداخلي الذي يكون واضحا ، على سبيل المثال ، في قطاع البناء (انظر Eccles, 1981) .

4 إن مجادلة Williamson (1985:258) ربما هي بشكل حدي اكثر دقة أو براعة مما متضمَّن في النص . وهو يستشهد بـ Vogel (1981:24) : إن التحكيم " يمنح الادارة ... طريقة منخفضة التكلفة للتحقق من متى يفشل المشرفون في المستوى المنخفض في اتباع رغبات الادارة العليا " . ويتابع Williamson ليزعم أن " سلوك التعسف والمتسم بالنزوة من جانب رؤساء العمال يكون على حساب المصالح بعيدة الامد للمنشأة . وبشكل طبيعي سيتم تفضيل الممارسات التي تعوق شبه الامثلة " . وهكذا يكون المجال متاحا للادارة المتوسطة للسلوك الانتهازي ولكن ليس الناس في المستويات التنظيمية الاعلى . ويبدو التعليل الذي يكمن في أساس عدم التماثل هذا أنه مبني على زعم سلوك تنظيمي امثل . وهذا ينسجم مع زعم Williamson (1975) الذي مفاده أن استخدام بنية متعددة الاقسام ، بدلا من تنظيم وظيفي ، يتيح المجال للانتقال إلى حالات الفهم ـ تعظيم الربح عن المنشأة . وبدلا من فحص هذه القضيـة هنا سيتم القيام بمناقشة تفصيلية ادناه في الجزء III .

5 ايضا ، فإن التعليل المستخدم في Williamson (1975) ، كما تم الاستشهاد به في النص ، موجود في عمله 1985 : " إن اطوارا متتالية من الصنع تكون قابلة للفصل بمعنى أن وضع مخزون حاجز بينها يسمح بالعمل في كل طور متابعة بشكل مستقل عن الاطوار الاخرى " (P.213) . ويبدو هذا غير منسجم مع استخدام إطار Alchian and Demsetz في نفس الكتاب ، في غياب أية مناقشة تشير إلى غير ذلك .

6 لقد وجد أن انساق JIT للانتاج مستخدمة في 57% من عينة 132 شركة بريطانية ، من جانب Voss and Robinson (1987) ؛ ويعلن Oliver and Wilkinson (1988) أن 64% من شركات في عينة اختارت تقنيات انتاج من هذا القبيل . عن انساق JIT بوجه اكثر عمومية انظر Schonberger (1982) .

7 يمكن ايجاد مناقشة تفصيلية لـ TQC في Feigenbaum (1983) ، و Ishikawa (1984) و Cullen and Hollingum (1987) .

8 إنه امر غير ملائم أن تناقش هنا انساق الادارة التشاركية كموضوع بحد ذاتها ، ويكفي قول ما يلي . إذا فقط من زاوية ليس اكثر من سنوات ماضية قليلة ، عندما كانت انساق JIC سائدة ، كانت الادارة التشاركية غير فاعلة حقا ، ولكن في اعقاب إعادة ترتيب تنظيمي رئيس تعتبر إدارة كهذه ذات أهمية مركزية ، وسيبدو أنه غير ملائم وغير علمي إلى حد بعيد أن يتم زعم عدم الفعالية العامة للمشاركة لكل انساق الادارة التي وجدت أو يمكن أن توجد ، كما يبدو أن Williamson يقول .

الفصل 5

1 لاحظ أن المناقشة المطروحـة في هذا النص تتضمن تغيرا دقيقا في تعليل تكلفة الصفقة . في عمل ابكر ربط Williamson (1983) تخصص الموجود المكرس بالاندماج العامودي .

2 إن محاولة Williamson لدمج اقتصاديات الحجم في إطاره التعاقدي ، تبدو أنها مبنية على تعليل مماثل للتعليل المستخدم في تفسير دورة الحياة للاندماج العامودي لـ Stigler (1951) . وفي حين أن تحليل الاخير غير مبني على تكاليف الصفقة فإنه يجادل أن الاندماج العامودي الواسع سيظهر في صناعات جديدة ، متبوعا بانحلال إلى وحدات منفصلة عندما تنمو الصناعات وإعادة الاندماج في حالة الهبوط . ويتضمن التعليل التخلص من نشاطات تكلفة متناقصة لاستغلال اقتصاديات حجم قصوى خلال طور التوسع (وبالعكس في حالة النضج) . ويبين Wright and Thompson (1986) أن هنالك دليلا ضئيلا لدعم هذه الفكرة . (وغياب أو عدم كفاية) الدليل ينطبق بالمثل على تحليل Williamson .

3 أن هذا الوضع النسبي للمنحنيات هو نفس ذلك المستخدم في الفصل 3 عندما يتم طرح شبه الاندماج . وهذا التماثل هنا ليس صدفة نظرا لأن شبه الاندماج يمكن أن يشمل ترتيبات تأجير (انظر ايضا الفصل 7 ادناه ، Silver 1984:ch 9, Williamson 1983:527-8) .

4 لاحظ أن سبيلا لاكتساب المهارة هو بواسطة الدمج أو الامتلاك (انظر على سبيل المثال ، Penrose 1980, Berry 1975, Scherer and Ravenscroft 1984) .

وبدون تقليل أهمية هذه الامكانية سيتم تجاهلها في النص لسببين . اولا والاكثر أهمية ، فإن التحليل المقدم هنا هو عن محدِّدات وطبيعة حدود المنشأة . وتختلف هذه المناقشة عن العمليات المستخدمة لنقل أو تحريك الحدود ، أي النمو الداخلي أو الخارجي . إن تحليل هذه العمليات سيعقد بشكل غير ضروري القضايا المركزية . ثانيا ، عمليا يبدو أنه ليست هنالك أية علاقة واضحة بين نشاط الدمج ـ الامتلاك والفعالية والربحية المرتفعتين (انظر مراجعة الادبيات في Mueller 1988) . ويبدو أن المشكلة المركزية المتضمَّنة هنا هي أن الشركات تقلل بشكل متكرر أهمية العوائق في وجه الدمج الفاعل لممارسات تنظيمية بدلا من ببساطة وحدات قانونية .

5 لقد استخدم شيء ينسجم مع هذه الخطوط من جانب المنتج الياباني لسيارة Nissan عندما دخلت لاول مرة السوق البريطاني كمصدِّر . لقد تم منح حقوق حصرية لتوزيع مركبات Nissan لتاجر سيارات ، والتي اصبحت مربحة جدا لهذا الاخير بما أن مبيعات Nissan نمت في UK . ولاحقا انهت Nissan هذه الاتفاقية ، بمرافقة ربما تحد قانوني محتوم ولكن غير ناجح مـن جانب الموزِّع ، نظرا لأن وجودها في سوق UK ، بالاضافة إلى تسهيلات انتاج ، يتضمن أن سيطرة اكبر على التوزيع هو امر مرغوب .

6 هذا الاثر المتباين للسيادة ، بواسطة عدم تماثل المعلومات ، على حدود المنشأة يستتبع الأهمية المرتفعة لشبه الاندماج في صناعات منتوجات غير المستهلكين . انظر الهامش 3 في هذا الفصل .

7 قام Rhoades (1974) بدراسة تتابع ما تم القيام به لسنة 1967 ، والتي أشارت إلى تأثير سلبي للتنويع على الربحية . وعزى ذلك إلى تعريف اوسع للصناعة بمستوى خانتين ونصف إلى ثلاث بدلا من مستوى اربع خانات في ورقتـه سنة 1973 . من الناحية الثانية ، يقترح Scherer (1980) أن منشآت 1967 كانت تجتاز فترة مؤقتة من التكيف في اعقاب نشاط دمج .

8 حظيت ، وقد يتكرر ذلك ، اقتصاديات تعدد النشاط بانتباه ضئيل في دراسات احصائية ـ رياضية (Econometrics) ، باستثناء Gorecki (1975) التي تحتوي على شدة التسويق . وتستتبع النتائج التي اكتشفها علاقة **سلبية** بين شدة التسويق والتنويع ، وهي عكس تلك التي تم التنبؤ بها في مجادلات اقتصاد تعدد النشاط . مع ذلك ، يشير Gorecki إلى أن هذا قد يكون بسبب أن عينته تقتصر على صناعات التصنيع ، ومن ثم لا يتم في دراسته التقاط والاعراب عن التنويع الممكن (الاندماج العامودي) في التوزيع أو تجارة المفرق لاستغلال اقتصاديات تعدد نشاط التسويق ؛ وبشكل وثيق الصلة فإن المتغير الذي يأخذ إما 1 أو 0) (Dummy variable الذي يحاول التمييز بين تأثيرات التسويق لصناعة المستهلك وغير المستهلك على التنويع ؛ إن هذا المتغير غير مهم احصائيا .

9 إن العمل القيِّم المؤثر الذي يقترح هذا التغير هو Piore and Sabel (1984) . وللاطلاع على انتقاد وعلى تفاصيل مساهمات لاحقة انظر Amin and Dietrich (1991a) والمراجع المستشهد فيها هناك .

الفصل 6

1 لاحظ أن تنوع تدفقات الكاش الصافية عبر الاقسام قد تكون أو لا تكون مرتبطة احصائيا بحجم المنشأة . من ثم فإن المشكلة المناقشة في النص تختلف عن اقتراح Williamson المذكور بشكل عرضي سابقا في هذا الفصل ، الذي مفاده أنه يكون من المحتمل أن تكون هنالك عوائد متناقصة ناتجة استجابة لاضفاء طابع داخلي .

2 إن صياغة المجادلة المطروحة في هذه الفقرة تقترح (مبدئيا) فحصا تجريبيا مباشرا تماما لمنظور Williamson عن ظهور أو تطور التكتل . وقد تكون فرضية معينة هي وفق خطوط : إذا كانت هنالك مشكلات دافع دنيا للادارة في اقسام بقرة الكاش وإذا كانت اسواق رأس المال الداخلية تقتصد في تكاليف الصفقات ، فإن ربحية التكتلات ستكون (بالمتوسط) اكبر من ربحية شركات مستقلة منخرطة في نفس الاسواق والتي لها نفس التباين (Variance) لتدفقات الكاش بين النشاطات . وواضح أن فحص هذه الفرضية سينقل مركز الجاذبية للعمل الحالي ، من ثم يكون كافيا الاستناد إلى الدليل غير المباشر بصورة اكبر الموصوف في النص .

3 لن تتضمن المناقشة اللاحقة دلالات اجتماعية ـ سياسية للتنويع والهيمنة أو السيادة . ودلالات من هذا القبيل ستغطي ، مثلا ، نشاطات متفاوتة مثل تمويل غير معقول لنشاطات قانونية ولوبي وخفية ومساهمات مالية سياسية ، وايضا التمركز المتزايد للصنع الفعال للقرار الاقتصادي وتأثيراته على الاغتراب داخل المنشأة . وسيتم تناول الموضوع الاخير ، إلى حد معين ، في الجزء III القادم . باستثناء ذلك ، فإن أي تقليل لاعتبار ممارسات كهذه يكون بسبب بؤرة تركيز هذا الكتاب وليس أي عدم أهمية متضمَّنة عمليا .

4 إن مقاربة اضفاء طابع داخلي نحو دراسة MNCs هي واحدة من خمس مقاربات حدَّدها Cantwell (1991) ، وهذه المقاربات الاخرى هي : القوة السوقية (على سبيل المثال Cowling and Sudgen 1987) ؛ النموذج الانتقائي (Eclectic) (Dunning 1977, 1988) ؛ مقاربات الصناعة الدولية التنافسية المبنية على تقليد غير مؤات (على سبيل المثال ، Vernon 1974, Pavitt 1987; Cantwell 1989; Jenkins 1987; warren 1980) ؛ مقاربات التنمية الاقتصادية الكلية (على سبيل المثال ، Kojima 1978; Ozawa 1982; Dunning 1982; Cantwell and Tolentino 1987) . وسيتم استخدام بعض هذه المنظورات البديلة ، خصوصا القوة السوقية ومقاربات الميزة التنافسية ، في النص كمكملات ضرورية لاضفاء الطابع الداخلي . انظر Pitelis and Sugden (1991) للاطلاع على مجموعة مفيدة من القراءات في MNCs ، والتي من بينها Cantwell (1991) .

5 ستوجد قابلية الاحلال أو الاستبدال الاجمالية إذا $o <(\delta q_i \, \delta p_j)$ لكل j و لكل i # j ، حيث q هي الناتج و p السعر .

6 تتجاهل هذه العبارة التعقيدات المناقشة في الفصل 5 بحيث أنه حتى مع حل " سوقي " لابد أن ينجح التأجير أو منح الامتياز .

7 إن عمل Hymer الاصلي في ظهور أو تطور MNC كان اطروحته للدكتوراة في 1960 . من ناحية ثانية ، لم يتم نشر هذا العمل حتى 1976 ، مع أنه يتغلغل عمل Kindleberger (196a) . عن عمل Hymer انظر ، مثلا ، Yamin 1991 .

8 إن التعليل المطروح في هذا النص يختلف بشكل هامشي عن ذلك المستخدم من جانب Casson (1979) . وهو يشير إلى منافسة تلغي الريوع بسبب التكلفة الحدية المنخفضة لاستخدام التكنولوجيا . وتبدو هذه الصياغة أنها لا تمنح أي انتباه للمزايا الخاصة بالمنشأة والتي تكون مرجحة إذا كان يتم منح المعرفة الدور المركزي في التحليل . بالرغم من ذلك فإن التحليل الاساسي لا يتأثر بهذا التغير في الصياغة .

9 ستعتمد فعالية حماية براءة الاخيراع على عاملين (Hennart 1991:87) : سياسات حكومية مثل طول براءة الاختراع والعقوبات مقابل الانتهاك ؛ وعوامل تكنولوجية مثل المدى الذي يمكن فيه تعريف ووصف المعرفة وامكانية التصميم بالالتفاف على براءة الاختراع .

الفصل 7

1 أن ما لا يوضحه Williamson (1985) هو ما إذا كان يعتقد بأن وجهات نظره السابقة خاطئة أو من طراز قديم .

2 إن صلة اللعبة النظرية هذه بين السلوك الساعي وراء المصلحة الخاصة أو الذاتية والتعاون تبسِّط بافراط وبشكل يمكن اثباته القضايا المشمولة . ويميز Durkheim (1933) بين ثلاثة اشكال " للتضامن " : الميكانيكي والعضوي والوسيلي . ويظهر الاول في المجتمع المحلي (صغير الحجم عادة) مع ادوار ومعايير محددة بوضوح . ويمكن أن يظهر التضامن العضوي (ليس بالضرورة سيظهر) في مجتمعات اكثر تعقيدا واختلافا . اخيرا ، إن التضامن الوسيلي يكون عادة موجودا في اقتصاديات تتسم بتقدير فردي للمكاسب والتكاليف . وسيتم دمج امكانية تنظيم نسقي لتطور الشبكة في فصول لاحقة من منظور أن السلوك يكون مقيَّدا أو مكبلا بمؤشرات مؤسسية .

3 ويبدو هذا التعميم من مجموعة خاصة من الظروف أنه سمة مميزة لنظريي التخصص المرن (على سبيل المثال ، Piore and Sabel 1984, Hirst and Zeitlin 1989) . ويشددون على الأهمية الشاملة لتقسيم السوق إلى اقسام منفصلة ، والاستجابات المرنة الخاصة بالشركة والانتاج اللامركزي . انظر Amin and Dietrich (1991a) للاطلاع على وجهة نظر انتقادية و Dietrich (1992) للاطلاع على استنتاجات تتعلق بالسياسة الصناعية .

4 يبنى هذا الاستنتاج على المتغيرات في اللعبة بين تجار المفرق (أي الاسعار) التي تكون مكملات استراتيجية . وإذا تم اختيار تحليل Cournot فمن المرجح اكثر ان تكون المتغيرات الاستراتيجية (النواتج) بدائل وهو الامر الذي يؤدي إلى أن يكون الفصل العامودي في مصلحة مصنِّعين افراد ولكن ليس في مصلحتهم العامة (Bonanno and Vickers 1988) . من ناحية ثانية ، فإن تحليل Cournot يدخل امكانية التواطؤ كاستراتيجية وهو الامر الذي يعيدنا إلى المجادلات المطروحة في هذا الفصل وفصول اخرى .

5 يقيم Badaracco (1991) ، والذي يستخدم عمله عن التحالفات الاستراتيجية في هذا القسم تمييزا مماثلا بين المعرفة المتنقلة والمعرفة المنضوية .

الفصل 8

1 إن الميل صوب اضفاء طابع احتكاري لا يستتبع بالضرورة تخفيضا في المنافسة . يتم اعتبار المنافسة كعملية بدلا من كبنية . وتناقش وجهات نظر تبدي اختلافا في Pitelis (1991) .

2 إن هذه القدرة للتنظيمات على تحويل نفسها تقترح أن التطور التدريجي الاقتصادي يتسم بأنه لاماركي (نسبة إلى Lamarck) اكثر منه دارويني . ويقترح Lamarck أن العضويات يمكن أن تكون خلاقة . وكما يلاحظ Kay (1992) فإن استخدام المنطق اللاماركياني (نسبة إلى Lamarck) من غير المحتمل أن يحل المشكلات الواضحة في التعليل الوليامسونياني .

3 لاحظ أن هذه المناقشة لن تنكب على قضية ما إذا كانت النظرية التقليدية عن المنشأة أساسا ملائما لنظرية تقرير السعر والاسواق في كل الظروف . وبوضوح هنالك جدل كثير في هذا المجال (انظر مثلا Hodgson 1988) .

4 إن يتم اختيار تعظيم المنفعة / المكسب فإن منطق التحليل قد يكون مماثلا لذلك المقترح من جانب Niskanen (1968) ، فيما يتعلق بالقطاع العام ، والذي يفترض فيه أن الوحدات التنظيمية تعظِّم توزيعات الميزانية .

5 إن وجهة النظر هذه عن الاهداف التنظيمية غير مثيرة للخلاف ، بكل ما في الكلمة من معنى ، في ادبيات سياسة العمل التجاري المؤسسة بشكل تنظيمي اكثر .

الفصل 9

1 في حين تتجاهل المناقشة في النص أية اشارة مباشرة إلى كتاب ما قبل القرن 20 ، فإن تأثير Marx (خصوصا 1976) يجب أن يلاحظ بعناية . وهذا واضح في ثلاثة مجالات : المزاحمة داخل المنشأة تكون (بشكل محتمل أو كامن) مهمة بنفس درجة أهمية المزاحمة بين المنشآت ؛ التمييز بين العمل وقوة العمل الذي يعتمد عليه تحليله التنظيمي ؛ وأن السلوك الانساني يوجد في سياق اجتماعي .

2 تم استخدام فكرة العقلانية المحدودة في الفصل 2 حيث المراجع مذكورة .

3 وفي حين يكون أقل صلة بالمناقشة في هذا الفصل فقد يكون من المفيد ملاحظة أن اعتبار المنشأة من منظور الاطار الاستراتيجي يستتبع أن صياغة Galbraith (1974) التي مفادها أن المنشآت الكبيرة تكون متحكما بها من جانب تكنوقراطيتها التنظيمية ؛ إن هذه الصياغة هي نوعا اشكالية بالمثل .

4 يصف Johnson and Scholes (1989) أن " شبكة الثقافة " لأي تنظيم تكون دالة لستة عوامل : بنى القوة ، والبنى التنظيمية ، وانساق السيطرة أو التحكم ، والروتينيات ، والاساطير والطقوس ، والرموز . وتتوحد هذه العوامل لتشكيل " طريقة اجراء " (Recipe) والتي هي اختصار للمعتقدات والمسلمات التنظيمية . وفي حين أن هذا المستوى من التفصيل يكون مطلوبا لتحليل الشركات المنفردة ، فإنه غير ضروري للمناقشة المجردة اكثر المطروحة في هذا النص .

5 إن مصطلح " النموذج التنظيمي " غير اصلي . واستخدم في ادبيات الادارة والتنظيم من جانب Pfeffer (1981) ، Sheldon (1980) ، و Johnson (1987) .

6 يتجاهل Johnson and Scholes (1989) وبشكل مستغرب أهمية العوامل القانونية ـ الاجتماعية .

7 من منظور التحليل التنظيمي ستنزع الفرصة الانتاجية المتجانسة الوحيدة إلى الظهور عندما تكون واضحة اجراءات ميكانيكية النزعة بدلا من اجراءات عضوية (Burns and Stalker 1961) ، أو يتم استخدام مبادئ " X " وليس مبادئ " Y " (McGregor 1960) .

8 إن هذا التحديد الداخلي " للمبادرية " يماثل وجهة النظر المعبر عنها من جانب Earl (1990) . وتقترح مراجعته للادبيات السيكولوجية ذات الصلة بأن السمات أو المناقب "المبادرية " مثل الابداعية ومحاولة المرء السيطرة على حياته يمكن أن تتطور في مجتمع غير مركزي يشجع التفكير المتباعد والمنفتح .

9 في علم الاقتصاد ، تتم صياغة اطار مشهور يماثل قانون Ashby من جانب Tinbergen (1952) : لابد أن تكون ادوات السياسة مستقلة وعلى الاقل تساوي في العدد عدد اهداف السياسة .

10 تم تطبيق نظرية التنافر الادراكي على علم الاقتصاد من جانب Akerlof 1982 و Dickens . وترتبط بشكل وثيق بالتنافر الادراكي نظرية " البناء أو الترتيب الشخصي" (Personal Consteuct theory) ، المطورة من قبل Kelly (1955) ، المبنية على أن الناس يحاولون التنبؤ بالاحداث والتحكم بها . ولكن كما يوضح Earl (1990:40) فإن نظريي الترتيب الشخصي ينكرون أهمية ما يسمى في هذا الكتاب بالمعرفة الضمنية ، ويكون الفرق هو التعلم على أساس اعادة ترتيب التجربة على ضوء معلومات جديدة وتعلم جديد بسبب التكرار بشكل اوتوماتيكي . ويتبع أن استخدام نظرية الترتيب الشخصي في النص سيكون امرا غير متسق .

الفصل 10

1 ستتجاهل المناقشة في النص ، وإلى حد بعيد ، دور الرفاه الاجتماعي للدولة . ويمكن صياغة قضايا من هذا القبيل كمشكلات تكلفة صفقة (Dugger 1983) ومن ثم فإن الاطار الموضح سيكون مفيدا بشكل محتمل في هذا المجال .

2 إن كان مستوى التفصيل يبررها ، بامكاننا التمييز بين (a) مستويات مختلفة للحكم و (b) انتاج قطاع عام يوزِّع مباشرة أو يستخدم توزيع السوق . من ناحية ثانية ، فإن تطورات كهذه غير ضرورية بالتسليم باهداف المناقشة .

3 يتم طرح استجابة نيوكلاسيكية براغماتية لهذه المشكلات تمثلها " نظرية " Arrow ، من جانب Kreps (1990b:181) . ويعلل " أنه بدلا من التفكير بشكل معياري بخصوص خصائص مرغوبة للخيار الاجتماعي ، فإننا نعتبر " الخيار الاجتماعي " بوصفه ناتج افراد يتفاعلون في بيئات مؤسسية متنوعة . ونصف هذه المؤسسات ونتنبأ بناتج الافعال الفردية داخل هذه المؤسسات ... ولكن ، فإن مقاربتنا هي أن نعتبر المؤسسات كمعطاة خارجيا وأن نصف ... ما ستقوم " الخيارات الاجتماعية " بفعله " .

إن هذه المقاربة الواعدة محدودة بسبب أن المؤسسات المشدد عليها هي تبادل توازن عام والمنشأة التنافسية بشكل تام . وبشكل يمكن اثباته فإن هذا يتفادى دلالات عمل Arrow .

4 يشمل نظريو الحق الجديد منظورات نيوليبرالية ، ورأسمالية ـ فوضوية ومنظورات الخيار العام ومدرسة Chicago ومنظورات مساوية . انظر Green (1987) و Pitelis (1991) للاطلاع على مناقشة اخرى .

5 تبنى تبريرات اقتصادية تقليدية للسياسة الصناعية على واحد أو اكثر من الامور اللاحقة (انظر Dietrich 1992) : غياب عام للمعلومات عن امكان تكنولوجيات جديدة و / أو طرق إدارية ـ تنظيمية ؛ صفة المنتوجات العامة للمعلومات ؛ التباعد بين المعدلات الخاصة والعامة للعائد بسبب الوفورات الخارجية أو معدلات خصم مفرطة في القطاع الخاص ؛ وأية حجة صناعة وليدة .

6 إن ادبيات الادارة عن الانعطاف الكامل غزيرة . انظر على سبيل المثال : Slatter (1984) , Taylor (1983) , Grinyer and Spender (1979) , Grinyer et al (1988) , Hofer (1980) , Melin (1985) ، وللاطلاع على ملخص تمهيدي انظر Bowman and Asch (1987) .

الفصل 11

1 اصلا تم تطوير مبادئ نظرية التنظيم الاجرائي في فرنسا . واعمال مهمة ، بالانجليزية ، في هذا التقليد هي Agglietta (1979) , Lipietz (1986) and Boyer (1988) . وهذا الاخير هو أساس الكثير من المناقشة في هذا النص . إن المعنى الانجليزي المعتاد " للتنظيم الاجرائي " لا ينقل بشكل ملائم معنى نفس الكلمة بالفرنسية . وإن ترجمة اكثر دقة هي " ضبط اجتماعي ـ اقتصادي " (Socio-economic tuning) (Boyer 1988) ولكن بدون دلالة الية تكييف أو تعديل واعية .

2 بالاضافة إلى رابطة الاجرة ـ العمل ، ونمط المنافسة ، واشكال تدخل الدولة ، يشير Boyer (1988) إلى العلاقات النقدية والتسليفية ، ونمط الالتحام بالنظام الدولي كشكلين مؤسسيين مهمين اضافيين .

3 يتم تقديم حتى نسخة اكثر تطرفا عن اطروحة التخصص المرن هذه من جانب Hirst and Zeitlin (1989) عندما يجادلان بأن إعادة التنظيم الحالية تشمل " عودة " إلى اشكال مبنية على الحرفة وغير مركزية من تنظيم الانتاج داخل منشآت كبيرة وصغيرة على حد سواء . ومفسَّرة حرفيا فإن هذه تستتبع إما تغيرا أساسيا في فضاء الاداء العام للاقتصاديات الرأسمالية خلال القرنين الاخيرين مع كون التطور الحادث فيهما مكبلا في مسارات أقل من مثلى ، أو أن إعادة تنظيم حالية شكلت فضاء الاداء بطريقة بحيث حدث أن السبل الفعالة الان وقبل 200 سنة هي نفسها . وكما تعلم ، فإن تفسيرات حرفية لفكرة " عودة " مؤسسات تعتبر غير مقبولة .

BIBLIOGRAPHY

Aaronovitch, S. and Sawyer, M. C. (1975) *Big Business*, London : Macmillan .
Agglietta, M. (1979) *A Theory of Capitalist Regulation*, London : New Left Books .
Akerlof , G. A. (1970) 'The Market for "lemons" : quality uncertainty and the market mechanism' , *Quarterly Journal of Economics* , 84: 488-500 .
Akerlof , G. A. an Dickens , W. T. (1982) 'The economic consequences of cognitive dissonance', *American Economic Review* , 72: 307-19 .
Alchian , A. A. (1950) 'Uncertainty , evolution and economic theory ', *Journal of Political Economy* , 58 : 211-22 .
Alchian , A. A. and Demsetz , H. (1972) ' Production , information costs , and economic organization', *American Economic Review* , 62: 777-95.
Amey , L. R. (1964) 'Diversified manufacturing business ', *Journal of the Royal Statistical Society*, series A, 127:251-90 .
Amihud , Y. and Lev, B. (1981) 'Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers', *Bell Journal of Economics*, 12:605-17.
Amin, A. and Dietrich, M. (1991a) 'From hierarchy to "hierarchy": the dynamics of contemporary corporate restructuring in Europe', in Amin and Dietrich (1991b).
Amin, A. and Dietrich, M. (eds) (1991b) *Towards a New Europe* ? *Structural Change in the European Economy*, Aldershot: Edward Elgar.
Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin.
Aoki, M. (1988) *Information*, *Incentives*, *and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge : Cambridge University Press.
Aoki, M., Gustafsson, B. and Williamson, O. (eds) (1990) *The Firm as a Nexus of Treaties*, *London*: Sage Publications.
Argyris, C. and Schon, D. A. (1978) *Organized Learning* : *a Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison Wesley.
Armour, H. O. and Teece, D. J. (1978) 'Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis', *Bell Journal of Economics*, 9:106-12.
Armour, H. O. and Teece, D. J. (1980) 'Vertical integration and technological innovation', *Review of Economics and Statistics*, 62:470.
Arrow, K. J. (1962) 'Economic welfare and the allocation of resources for invention', in *The Rate and Direction of Inventive Activity*: *Economic and Social Factors*, National Bureau of Economic Research , Princeton University Press : 609-25. Reprinted in Lumberton (1971).
Arrow, K. J. (1963) *Social Choice and Individual Values*, New Haven, CT:Yale University Press .
Arrow, K. J. (1969) 'The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation', in Joint Economic Committee, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure*: *the PPB System*, *vol. 1*, US Washington DC: Government Printing Office: 59-73.
Arrow, K. J. (1974) *The Limits of Organization*, New York: Norton .

Arrow, K. J. (1975) 'Vertical integration and communication', *Bell Journal of Economics*, 6: 173-83.

Arthur, W. B. (1988) 'Self-reinforcing mechanisms in economics', in P. W. Anderson, K. J. Arrow and D. Pines (eds) (1988) *The Economy as an Evolving Complex System*, Redwood City, CA: Addison-Wesley.

Arthur, W. B. (1989) 'Competing technologies , increasing returns, and lock-in by historical events', *Economic Journal*, 99: 116-31 .

Ashby, W. R. (1952) *Design for a Brain*, New York: Wiley .

Ashby, W. R. (1956) *Introduction to Cybernetics*, New York: Wiley.

Auerbach, J. (1983) *Justice Without Law* ?, New York/ Oxford: Oxford University Press .

Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books .

Ayres, C. (1962) *The Theory of Economic Progress*, New York: Schocken Books.

Badaracco, J. L. Jr. (1991) *The Knowledge Link*: *How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Banerjee, A. V. (1992) 'A simple model of herd behavior', *Quarterly Journal of Economics*, CVII: 797-817.

Bauer, M. and Cohen, E. (1983) 'The invisibility of power in economics: beyond markets and hierarchies', in Francis et al. (1983) .

Baumol, W. J. (1959) *Business Behaviour*, *Value and Growth*, New York: Macmillan .

Baumol, W. J. (1982) 'Contestable markets: an uprising in the theory of industrial structure', *American Economic Review*, 72: 1-15 .

Baumol, W. J. (1992) 'Horizontal collusion and innovation', *Economic Journal*, 102:129-37 .

Baumol, W. J. and Stewart, M. (1971) 'On the behavioural theory of the firm', in R. Marris and A. Wood (eds), *The Corporate Economy*, London: Macmillan .

Baumol, W. J., Panzer, J. C. and Willig, R. D. (1982) *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*, New York: Harcourt Brace Jovanovitch .

Bendix, R. (1963) *Work and Authority in Industry*, New York: Harper & Row.

Berry, C. H. (1975) *Corporate Growth and Diversification*, Princeton: Princeton University Press .

Best, M. H. (1990) *The New Competition*: *Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge: Polity Press .

Bianchi, M. (1990) 'The unsatisfactoriness of satisficing: from bounded rationality to innovative rationality', *Review of Political Economy*, 2: 149-67.

Blois, K. J. (1972) 'Vertical quasi-integration', *Journal of Industrial Economics*, 20: 253-71 .

Boland, L. A. (1981) 'On the futility of criticizing the neoclassical maximisation hypothesis', *American Economic Review*, 71: 1031-6 .

Bonanno, G. and Vickers, J. (1988) 'Vertical Separation', *Journal of Industrial Economics*, 36: 257-65 .

Bottomore, T. (1979) *Political Sociology*, London: Hutchinson .

Bowles, S. and Gintis, H. (1976) *Schooling in Capitalist America* : *Educational Reform and the Contradictions of Economic Life*, New York: Basic Books .

Bowman, C. and Asch, D. (1987) *Strategic Management*, London: Macmillan .

Boyer, R. (1988) ‘Technical change and the theory of “*régulation*”, in Dosi et al (1988) .

Boyer, R. (1991) ‘The transformation of modern capitalism: by the light of the “regulation” approach and other political economy theories’, *CEPREMAP Occasional paper no. 9134*, November, Paris.

Braddach, J. L. and Eccles, R. G. (1989) ‘Price, authority and trust : from ideal types to plural forms’, *Annual Review of Sociology*: 97-118 .

Braverman, H. (1974) *Labour and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press .

Brooke, M. Z. and Remmers, H. L. (1970) *The Strategy of Multinational Enterprise*, London: Longman .

Buckley, P. J. (1983) ‘New theories of international business: some unresolved problems’, in Casson (1983) .

Buckley, P. J. (1988) ‘The limits of explanation - testing the internalisation theory of multinational enterprise ’, *Journal of International Business Studies* , 19:18193.

Buckley, P. J. and Casson, M. (1976) *The Future of Multinational Enterprise*, London: Macmillan .

Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

Butler, R. and Carney, M. G. (1983) ‘Managing markets: implications for the make-buy decision’, *Journal of Management Studies* , 20: 213-31 .

Buttrick, J. (1952) ‘The inside contracting system’, *Journal of Economic History*, 12:205-21 .

Cable, J. R. (1980) ‘Diversification via merger: some empirical evidence’, in Cowling *et al*. (1980) .

Cable, J. R. (1985) ‘Capital market information and industrial performance: the role of West German banks’, *Economic Journal*, 95: 118-32 .

Cable, J. R. (1988) ‘Organisational form and economic performance’, in Thompson and Wright (1988) .

Cable, J. and Dirrheimer, M. F. (1983) ‘Hierarchies and markets: an empirical test of the multidivisional hypothesis in West Germany’, *International Journal of Industrial Organisation*, 1: 43-62.

Cable, J. and Yasuki, M. (1985) ‘Internal organisation, business groups and corporate performance: an empirical test of the multidivisional hypothesis in Japan’, *International Journal of Industrial Organisation*, 3: 401-20.

Cantwell, J. A. (1989) *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford: Blackwell .

Cantwell, J. (1991) ‘A survey of theories of international production’, in Pitelis and Sugden (1991).

Cantwell, J. A. and Tolentino, P. E. E. (1987) ‘Technological accumulation and Third World multinationals’, paper presented at the annual meeting of the European International Business Association, Antwerp.

Carlton, D. W. (1979) ‘Vertical integration in competitive markets under uncertainty’, *Journal of Industrial Economics*, 27: 189-209.

Casson, M. (1979) *Alternatives to the Multinational Enterprise*, London: Macmillan .

Casson, M. (ed.) (1983) *The Growth of International Business*, George Allen & Unwin .

Casson, M. (1985) ‘Multinational monopolies and international cartels’, in P. J. Buckley and M. C. Casson (eds) *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*: Selected Papers, London : Macmillan.

Casson, M. (1987) ‘Multinational firms’, in Clarke and McGuiness (1987).

Casson, M. (1991) *The Economics of Business Culture*, Oxford: Clarendon Press.

Caves, R. E. (1982) *Multinational Enterprises and Economic Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.

CBI (1990) ‘A nation of shareholders’, *CBI New*, November, 8-10.

Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A. D. (1977) *The Visible Hand*: *the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Channon, D. F. (with Jalland, M.) (1979) *Multinational Strategic Planning*, London : Macmillan .

Cheung, S. (1983) ‘The contractual nature of the firm’, *Journal of Law and Economics*, 26: 1-22.

Clarke, R. (1985) *Industrial Economics*, Oxford: Basil Blackwell.

Clarke, R. and McGuiness, T. (eds) (1987) *The Economics of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.

Clegg, S. (1990) *Modern Organizations*, London: Sage.

Clutterbuck, D. and Goldsmith, W. (1984) *The Winning Streak*, London: Weidenfeld & Nicolson .

Coase , R. H. (1937) ‘The nature of the firm ’, *Economica* , 4:386-405 .

Coase , R. H. (1960) ‘The Problem of social cost ’, *Journal of Law and Economics* , 3: 1-44 .

Comanor , W. S. and Wilson , T. A. (1974) *Advertising and Market Power* , Cambridge , MA : Harvard University Press.

Commons, J. R. (1934) *Institutional Economics*: *Its Place in Political Economy*, Madison: University of Winsconsin Press.

Cook, P. L. (1987) ‘Research and development networks and markets in a complex industry: the example of offshore oil equipment’, in Saunders (1987) .

Coriat, B. and Petit, P. (1991) ‘Deindustrialization and tertiarization: towards a new economic regime?’, in Amin and Dietrich (1991b) .

Cowling, K. (1987) ‘An industrial strategy for Britain: the nature and role of planning’, *International Review of Applied Economics*, 1:1-22.

Cowling, K. (1990) ‘The strategic approach to economic and industrial policy’, in Cowling and Sugden (1990).

Cowling, K. and Sugden, R. (1987) *Transnational Monopoly Capitalism*, Brighton: Wheatsheaf.

Cowling, K. and Sugden, R. (eds) (1990) *A New Economic Policy for Britain*: *Essays on the Development of Industry*, Manchester: Manchester University Press.

Cowling, K. and Sugden, R. (1991) ‘A strategy for industrial development as a basis for regulation’, *mimeo*, University of Warwick/Birmingham.

Cowling, K., Stoneman, P., Cubbin, J., Cable, J., Hall, G., Domberger, S. and Dutton, P. (1980) *Mergers and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.

Cubbin, J. and Leach, D. (1983) 'The effect of shareholding dispersion on the degree of control in British companies : theory and measurement ', *Economic Journal* , 93: 351-69.

Cullen, J. and Hollingum, J. (1987) *Implementing Total Quality*, London: IFS.

Cullis, J. and Jones, P. (1987) *Microeconomics and the Public Economy*, *a Defense of Leviathan*, Oxford: Basil Blackwell.

Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) A *Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

David, P. (1985) 'Clio and the economics of QWERTY', *American Economic Review*, 75: 332-7.

Davidson, W. H. and McFetridge, D. (1982) 'International technology transactions and the theory of the firm', *Working Paper no. 106*, Amos Tuck School of Business Administration.

Davies, S. (1987) 'Vertical integration', in Clarke and McGuiness (1987).

Demirag, I. And Tylecote, A. (1992) 'The effects of organizational culture, structure and market expectations on technological innovation: a hypothesis', *British Journal of Management*, 3: 7-20.

Demsetz, H. (1967) 'Towards a theory of property rights', *American Economic Review* (*proceedings*) 57: 347-59.

Devine, P. J. (1985) 'The Firm', in P. J. Devine, N. Lee. R. M. Jones and W. J. Tyson, *An Introduction To Industrial Economics*, London: George Allen & Unwin, 4th edn.

Dietrich, M. (1985) 'The decentralisation of decision making: a corporate analysis of the Hungarian new economic mechanism', Dphil Thesis, University of Sussex .

Dietrich, M. (1986) 'Organisational requirements of a socialist economy : theoretical and practical suggestions', *Cambridge Journal of Economics*, 10:319-32.

Dietrich, M. (1990) 'Corporate management and the economics of the firm', *British Review of Economic Issues*, 12: 21-35.

Dietrich, M. (1991a) 'Firms, markets and transactions cost economics', *Scottish Journal of Political Economy*, 38: 41-57.

Dietrich, M. (1991b) 'European economic integration and industrial policy', *Review of Political Economy*, 3: 418-38.

Dietrich, M. (1992) 'The foundations of industrial policy', in K. Cowling and R. Sugden (eds) *Current Issues in Industrial Economic Strategy*, Manchester : Manchester University Press.

Dimsdale, N. (1991) 'The need to restore corporate accountability: setting the scene', NEDO Conference, Capital Markets and Company Success, 21-22 November.

Dobb, M. (1963) *Studies in the Development of Capitalism*, London: Routledge & Kegan Paul.

Donald, D. and Hutton, A. (1991) 'Industrial policy and economic performance: the case of Japan', *Papers in Comparative Political Economy*, 1, Glasgow College: Policy Analysis Research Unit.

Dore, R. (1983) 'Goodwill and the spirit of market capitalism', *The British Journal of Sociology*, 34: 459-82.

Dore, R. (1986) 'Industrial policy and how the Japanese do it', *Catalyst*, 2: 45-56.

Dosi, G. (1988) 'Sources, procedures, and microeconomics effects of innovation', *Journal of Economic Literature*, 26: 1120-71.

Dosi, G and Orsenigo, L. (1988) 'Coordination and transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments', in Dosi *et al*. (1988).

Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (eds) (1988) *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter Publishers,

Dow, G. K. (1987) 'The function of authority in transaction cost economics', *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 8: 13-38.

Dowine, J. (1958) *The Competitive Process*, London: Duckworth.

Drucker, P. F. (1988) 'The coming of the new organisation', *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 45-53.

Dugger, W. M. (1983) 'The transaction cost analysis of Oliver E. Williamson: a new synthesis ?', *Journal of Economic Issues*, 17: 95-114.

Dugger, W. M. (1993) 'Transaction cost economics and the state', in C. Pitelis (ed.), *Transaction Costs*, *Markets and Hierarchies*, Oxford: Blackwell.

Dunning, J. H. (1977) 'Trade, Location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach', in B. Ohlin, P.-O. Hesselborn and P. M. Wijkman (eds), *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan.

Dunning, J. H. (1982) 'Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach', in J. Black and J. H Dunning (eds), *International Capital movements*, London: Macmillan.

Dunning, J. H. (1988) 'The eclectic paradigm of international production: an update and some possible extensions', *Journal of International Business Studies* , 19 : 1-31.

Durkheim, E. (1933) *The Division of Labour in Society*, New York: The Free Press, originally published 1893.

Earl, P. E. (1990) 'Economics and psychology: a survey', *Economic Journal*, 100:718-55.

Earley, J. S. (1955) 'Recent developments in cost accounting and the marginal analysis', *Journal of Political Economy*, 63: 227-42.

Earley, J. S. (1956) 'Marginal policies of excellently managed companies', *American Economic Review*, 46: 44-70.

Eccles, R. (1981) 'The quasifirm in the construction industry', *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 2: 335-58.

Edwards, C. D. (1955) 'Conglomerate bigness as a source of power', in National Bureau of Economic Research, *Business Concentration and Price Policy*, Princeton: Princeton University Press.

Ellman, M. (1968) 'Optimal planning', *Soviet Studies*, 20.

Elster, J. (1983) *Explaining Technical Change*, Cambridge: Cambridge University Press.

Eltis, W., Fraser, D. and Ricketts, M. (1992) 'The Lessons for Britain from the superior economic performance of Germany and Japan', *National Westminster Bank Quarterly Review*, Feb: 2-22.

Feigenbaum, A. (1983) *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill.

Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston: Row Peterson.

Fischer, S. (1977) 'Long-term contracting, sticky prices and monetary policy: a comment', *Journal of Monetary Economics*, 3: 317-23.

Fisher, F. (1983) *Disequilibrium Foundations of Equilibrium Economics*, Cambridge: Cambridge University Press.

Fitzroy, F. R. and Kraft, K. (1985) 'Unionization, wages and efficiency', *Kyklos*, 38: 537-45.

Fitzroy, F. R. and Kraft, K. (1987) 'Efficiency and internal organisation: works councils in West German firms', *Economica*, 54: 493-504.

Fourie, F. C. v N. (1989) 'The nature of firms and markets: do transactions approaches help?', *The South African Journal of Economics*, 57: 142-60.

Fox, A. (1974) *Beyond Contract*: *Work*, *Power and Trust Relations*, London: Faber & Faber.

Francis, A. (1983) 'Markets and hierarchies: efficiency or domination?', in Francis *et al*. (1983).

Francis, A., Turk, J. and Willman , P. (eds) (1983) *Power*, *Efficiency and Institutions*, London: Heinemann.

Freeman, C. and Perez, C. (1988) 'Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour', in Dosi *et al*. (1988).

Friedman, M. (1953) 'The methodology of positive economics', in M. Freidman, *Essays in Positive Economics*, Chicago: University of Chicago Press.

Furubotn, E. G. and Pejovich, S. (eds) (1974) *The Economics of Property Rights*, Cambridge, MA: Ballinger.

Galbraith, J. K. (1974) *The New Industrial State*, Harmondsworth: Penguin Books, 2nd edn.

Gallagher, W. E. Jr and Einhorn, H. J. (1976) 'Motivation theory and job design', *Journal of Business*, 49: 358-73.

Georgescu-Roegen, N. (1971) *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Geroski, P. A. (1992) 'Vertical relations between firms and industrial policy', *Economic Journal*, 102:138-47.

Gillies, D. A. and Ietto-Gillies, G. (1991) 'Intersubjective probability and economics', *Review of Political Economy*, 3: 393-417.

Goldberg, V. P. (1980) 'Relational exchange: economics and complex contracts', *American Behavioral Scientist*, 23: 337-52. Reprinted in Putterman (1986).

Goold, M. and Campbell, A. (1987) *Strategies and Styles*: *the Role of the Center in Diversified Companies*, Oxford: Blackwell.

Gorecki, P. K. (1975) 'An inter-industry analysis of diversification in the UK manufacturing sector', *Journal of Industrial Economics*, 24: 131-46.

Gort, M. (1962) *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton: Princeton University Press.

Grant, R. M. (1977) 'The determinants of the inter-industry pattern of diversification by UK manufacturing enterprises', *Bulletin of Economic Research*, 29: 84-95.

Gravelle, H. and Rees, R. (1981) *Microeconomics*, London: Longman.

Green, D. G. (1987) *The New Right*, Brighton: Wheatsheaf.

Grewlich, K. W. (1987) 'Technological and industrial policy in the Federal Republic of Germany', in P. R. Beije, J. Groenewegen, I. Kostoulas, J. Paelinck, C. von Paridon (eds) *A Competitive Future for Europe*? *Towards a New European Industrial Policy*, London: Croom Helm.

Grinyer, P. and Spender, J. -C. (1979) *Turnabout*: *Managerial Recipes for Strategic Success*, London: Associated Business Press.

Grinyer, P., Mayer, D. and McKiernan, P. (1988) *Sharpbenders*: *the secrets of unleashing corporate potential*, Oxford: Basil Blackwell.

Hannah , L. (1983) *The Rise of the Corporate Economy*, London : Methuen , 2nd edn.

Hargreaves-Heap, S. (1989) *Rationality in Economics*, Oxford: Baisl Blackwell.

Hayek, F. A. (1982) *Law*, *Legislation and Liberty*, London : Routledge & Kegan Paul .

Heal, G, M. (1973) *The Theory of Economic Planning* , Amsterdam: North-Holland.

Heiner , R. A. (1983) 'The origin of predictable behavior ', *American Economic Review*, 73: 560-95.

Hennart , J.-F. (1986) 'What is internalization ? ', *Weltwirtschaftliches Archive* : 791-804.

Hennart, J.-F. (1991) 'The transaction cost theory of multinational enterprise', in Pitelis and Sugden (1991).

Hill, C. W. L. (1985a) 'Internal organization and enterprise performance: some UK evidence', *Managerial and Decision Economics*, 6: 210-16.

Hill, C. W. L. (1985b) 'Oliver Williamson and the M-form firm: a critical review', *Journal of Economic Issues*, 19: 731-51.

Hill, C. W. L. and Pickering, J. F. (1986a) 'Divisionalzation, decentralisation and Performance of large UK companies', *Journal of Management Studies*, 23: 26-50.

Hill, C. W. L. and Pickering, J. F. (1986b) 'Conglomerate mergers, internal organization and competition policy', *International Review of Law and Economics*, 6: 59-75.

Hippel, von E. (1987) 'Cooperation between rivals: informal know-how trading', *Research Policy*, 16: 291-302.

Hirschman, A. (1970) *Exit*, *Voice and Loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hirst, P. and Zeitlin, J. (1989) 'Flexible specialisation and the competitive failure of UK manufacturing', *Political Quarterly*, 60: 164-78.

Hodgson, G. (1984) *The Democratic Economy*, Harmondsworth: Penguin.

Hodgson , G. M. (1986) 'Behind methodological individualism', *Cambridge Journal of Economics*, 10:211-24

Hodgson, G. M. (1988) *Economics and Institutions*: *A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Cambridge: Polity Press.

Hodgson, G. M. (1989) 'Institutional economic theory: the old versus the new', *Review of Political Economy*, 1: 249-69.

Hodgson, G. M. (1990) 'Optimization and evolution: Winter's critique of Friedman revisited', *mimeo*, Department of Economics and Government, Newcastle upon Tyne Polytechnic.

Hodgson, G. M. (1991) 'Economic evolution: intervention contra pangloss', *Journal of Economic Issues*, 25:519-33.

Hofer, C. (1980) '*Turnaround strategies*', *Journal of Business Strategy*, 1: 19-31.

House of Lords (1985) *Eighth Report*: *Esprit*, *the Select Committee on the European Communities*, Session 1984-85, London: HMSO.

Hurwicz, L. (1973) 'The design of mechanisms for resource allocation', *American Economic Review*, 63: 1-30.

Hymer, S. H. (1960) 'The international operations of national firm: a study of direct foreign investment', PhD thesis, Massachusetts Institute of Technology. Published 1976, Cambridge, MA: MIT Press.

Ishikawa, K. (1984) Quality control in Japan', in Sasaki, N. and Hutchins, D. (eds), *The Japanese Approach to Product Quality*, Pergamon.

Jenkins, R. (1987) *Transnational Corporations and Uneven Development*, London: Methuen.

Jensen, M. C. (1987) 'The takeover controversy: analysis and evidence', in J. Coffee, L. Lowenstein and S. Rose-Ackerman (eds), *Takeovers and Contests for Corporate Control*, Oxford: Oxford University Press,

Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976) 'The theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3: 305-60.

Jessop, B. (1977) 'Recent theories of the capitalist state', *Cambridge Journal of Economics*, 1: 353-73.

Johnson, C. (1984) 'The industrial policy debate re-examined', *California Management Review*, 27: 71-89.

Johnson, G. (1987) *Strategic Change and the Management Process*, Oxford: Basil Blackwell.

Johnson, G. and Scholes, K. (1989) *Exploring Corporate Strategy*, Hemel Hempstead: Prentice Hall, 2nd eds.

Johnson, R. and Lawrence, P. R. (1988) 'Beyond vertical integration-the rise of the value-adding partnership', *Harvard Business Review*, July-August: 94-101.

Jussawalla, M. and Ebenfield, H. (eds) (1984) *Communication and Information Economics*: *New Perspectives*, Amsterdam: North-Holland.

Katz, B. and Phillips, A. (1982) 'The computer industry', in Nelson (1982).

Kay, J. (1991) 'Corporate strategy and corporate accountability', NEDO Conference, *Capital Markets and Company Success*, 21-22 November.

Kay, N. M. (1979) *The Innovating Firm*: *a Behavioural Theory of Corporate R&D*, London: Macmillan.

Kay, N. M. (1983) 'Multinational enterprise: a review article', *Scottish Journal of Political Economy*, 30: 304-12.

Kay, N. M. (1984) *The Emergent Firm*: *Knowledge*, *Ignorance and Surprise in Economic Organisation*, London: Macmillan.

Kay, N. M. (1988) ‘New developments in the analysis of markets and firms’, *Scottish Journal of Political Economy*, 35: 298-303.

Kay, N. M. (1991) ‘Multinational enterprise as strategic choice: some transaction cost perspectives’, in Pitelis and Sugden (1991).

Kay , N. M. (1992) ‘Markets , false hierarchies and the evolution of the modern Corporation ’, *Journal of Economic Behaviour and Organization* , 17:315-33 .

Kelly , G. A. (1955) *The Psychology of Personal Constructs*, New York: W. W. Norton & Co.

Keynes, J. M. (1971) *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, vol. VII, ‘The General Theory of Employment, Interest and Money’, originally published 1936, Macmillan.

Kindleberger, C. P. (1969) *International Business Abroad*, New Haven, CT: Yale University Press.

Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Enterpreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1981) ‘An ‘‘Austrian’’ Perspective on the crisis’, in D. Bell and I. Kristol (eds), *The Crisis in Economic Theory*, New York: Basic Books.

Kinght, F. H. (1921) *Risk*, *Uncertainty and Profit*, Chicago: Haffner.

Knight, K. (1976) ‘Matrix organisation: a review ’, *Journal of Management Studies*, 13:111-30.

Knight, K. G. and Sugden, R. (1990) ‘Efficiency, economic democracy and company Iaw’, in Cowling and Sugden (1990).

Kogut, B. (1988) ‘Joint ventures: theoretical and empirical perspectives’, *Strategic Management Journal* , 9:319-32.

Kojima, K. (1978) *Direct Foreign Investment*: *a Japanese Model of Multinational Business Operations*, London: Croom Helm.

Kornai, J. (1971) *Anti-Equilibrium*: *On Economic Systems Theory and the Tasks of Research*, Amsterdam: North-Holland.

Koutsoyiannis, A. (1979) *Modern Microeconomics*, London: Macmillan, 2 nd eds.

Kerps, D. M. (1990a) ‘Corporate culture and economic theory’, in J. Alt and K. Shepsle (eds), *Perspectives in Positive Political Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Kreps, D. M. (1990b) *A course in Microeconomics Theory*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.

Lamberton, D. M. (ed.) (1971) *Economics of Information and Knowledge*, Harmondsworth: Penguin.

Landes, D. S. (1969) *The Unbound Prometheus*, Cambridge: Cambridge University Press.

Langlois, R. N. (1984) ‘Internal organization in a dynamic context: some theoretical considerations’, in Jussawalla and Ebenfield (1984).

Langlois, R. N. (1986) ‘The New Institutional Economics: an introductory essay’, in R. N. Langlois (ed.) *Economics as a Process*: *Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge : Cambridge University Press.

Langlois, R. N. (1989) ‘What is wrong with the old institutional economics (and what is still wrong with the new)?’, *Review of Political Economy* , 1:270-98.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment* : *Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press.

Leibenstein, H. (1966) 'Allocative efficiency vs. " X efficiency" ', *American Economic Review*, 59: 392-415.

Leibenstein, H. (1987) *Inside the Firm: the Inefficiencies of Hierarchy*, Boston: Harvard University Press,

Levin, R. (1982) 'The semi-conductor industry', in Nelson (1982).

Levy, D. T. (1985) 'The transaction cost approach to vertical integration: an empirical examination', *Review of Economics and Statistics*, 67: 438-45.

Lindblom, C. E. (1959) 'The science of muddling through', *Public Administration Review*, 19:78-88.

Linge, G. J. R. (1991) 'Just-in-time: more or less flexible?', *Economics Geography*, 67:316-32.

Lipietz, A. (1986) 'Behind the crisis: the exhaustion of a regime of accumulation. A "regulation school" perspective on some French empirical work', *Review of Radical Political Economics*, 18:13-32.

Lipietz, A. (1992) *Towards a New Economic Order: Postfordism, Ecology and Democracy*, Cambridge: Polity Press.

Littler, C. R. (1980) 'Internal contract and the transition to modern work systems', in D. Dunkerley and G. Salaman (eds) (1980), *The International Yearbook of Organizational Studies, vol. l* , London: Routledge & Kegan Paul.

Lorsch, J. W. and Allen, S. A. (1973) *Managing Diversity and Interdependence: an Organizational Study of Multidivisional Firms*, Boston : Harvard University Press .

Lundvall, B. A. (1988) 'Innovation as an interactive process: form user-producer interaction to the national system of innovation', in Dosi et al. (1988).

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

McGuiness, T. (1987) 'Markets and managerial hierarchies', in Clarke and McGuiness (1987).

Machlup, F. (1946) 'Marginal analysis and empirical research', *American Economic Review*, 36: 519-54.

Machlup, F. (1967) 'Theories of the firm: marginalist, managerial, behavioural', *American Economic Review*, 57: 1-33.

McKelvey, M. (1991) 'How do national system of innovation differ?: a critical analysis of Porter, Freeman, Londvall and Nelson', in G. M. Hodgson and E. Screpanti (eds) *Rethinking Economics: Markets, Technology and Economic Evolution*, Aldershot: Edward Elgar.

Magee, S. P. (1977) 'Information and the multinational corporation: an appropriability theory of direct foreign investment', in J. N. Bhagwati (ed.) *The New International Economic Order*, Cambridge, MA: MIT Press.

Malcolmson, J. M. (1984) 'Efficient labour organization: incentives, power and the transactions cost approach', in Stephen (1984).

Malerba, F. (1992) 'Learning by firms and incremental technical change', *Economic Journal*, 102: 845-59.

March, J. G. (1988) *Decisions and Organizations*, Oxford: Basil Blackwell.

March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, London : John Wiley &Sons.

Marcus, A. J. (1982) 'Risk sharing and the theory of the firm', *Bell Journal of Economics*, 13:369-78.

Marginson, P. (1988) ‘Organizational form and the control of labour’, in Thompson and Wright (1988).

Marglin, S. A. (1974) ‘What do Bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production’, Part I, *Review of Radical Political Economics*, 6: 60-112.

Marglin, S. A. (1982) ‘Knowledge and power’, in Stephen (1984).

Marris, R. (1964) *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, London: Macmillan.

Marris, R. and Mueller, D. C. (1980) ‘The corporation, competition, and the invisible hand’, *Journal of Economic Literature*, 18: 32-63.

Marx, K. (1976) *Capital Volume One*, Harmondsworth: Penguin.

Mayhew, A. (1987) ‘Culture: core concept under attack’, *Journal of Economic Issues*, 21: 587-603.

Meeks, G. (1977) *Disappointing Marriage: a Study of the Gains from Merger*, Cambridge: Cambridge University Press.

Melin, l. (1985) ‘Strategies in managing turnaround ’, *Long Range Planning* , 18 : 80-6.

Miller, G. J. (1992) *Managerial Dilemmas: the Political Economy of Hierarchy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987) ‘Five Ps for strategy’, *California Management Review*, Fall reprinted in H. Mintzberg and J. B. Quinn (1990) *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill, 2 nd eds.

Mintzberg, H. (1991) ‘The effective organization: forces and Forms’, *Sloan Management Review*, Winter: 54-67.

Mises, L. von (1949) *Human Action: A Treatise on Economics*, New Haven: Yale University Press.

Monteverde, K. and Teece, D. J. (1982a) ‘Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry’, *Bell Journal of Economics*, 13: 206-13.

Monteverde, K. and Teece, D. J. (1982b) ‘Appropriable rents and quasi-vertical integration’, *Journal of Law and Economics*, 25: 321-8.

Moss, S. J. (1981) *An Economic Theory of Business Strategy: An Essay in Dynamics without Equilibrium*, Oxford: Martin Robertson.

Moynot, J.-L. (1988) *Produire La Nouveauté* (producing innovation) Paris: Economica.

Mueller, D. C. (ed.) (1980) *The Determinants and Effects of Mergers: an International Comparison*, Oelgeschlager: Gunn & Hain.

Mueller, D. C. (1987), *The Corporation: Growth, Diversification and Mergers*, New York : Hardwood Academic Publishers.

Mueller, D. C. (1988) ‘The corporate life cycle’, in Thompson and Wright (1988).

Musgrave, A. (1981) ‘ “Unreal Assumptions” in economic theory: The F-twist untwisted’, *Kyklos*, 34: 377-87.

Nelson, D. (1975) *Managers and Workers*, University of Winsconsin Press.

Nelson , R. (ed.) (1982) *Government and Industry* , Oxford : Pergamon Press .

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston: Harvard University Press.

Niskanen, W. (1968) 'Non-market decision making : the peculiar economics of bureaucracy', *American Economic Review* , 58:293-305.

North, D. (1978) 'Structure and performance : the task of economic history', *Journal of Economic Literature* , 16 : 963-78 .

North, D. C. (1981) *Structure and Change in Economic History*, New York : Norton .

North, D. C. (1990) *Institutions*, *Institutional Change and Economic Performance* , Cambridge : Cambridge University Press .

Nyman , S. and Silbertson , A. (1978) 'The ownership and control of industry ', *Oxford Economic Papers* , 30: 74-101 .

Oliver , N. (1990) 'Employee commitment total quality control', *International Jornal of Quality & Reliability Management* , 7:21-9 .

Oliver, N. and Wilkinson, B. (1988) *The Japanization of British Industry*, Oxford: Basil Blackwell.

Ouchi, W. (1977) ' The relationship between organizational structure and organizational control', *Administrative Science Quarterly*, 22; 95-113.

Ouchi, W. (1980) ' Markets, bureaucracies and clans', *Administrative Science Quarterly*, 25: 120-42.

Ozawa, T. (1982) 'A newer type of foreign investment in Third World resource development ' *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali* , 29:12.

Panzer, J. and Willig, R. D. (1975) 'Economies of scale and economies of scope in multioutput production', *Economic Discussion Paper no. 33*, *Bell Laboratories*.

Pavitt, K. (1987) ' International patterns of technological accumulation', in N. Hood and J. E. Vahne (eds) *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm .

Penrose, E. (1952) ' Biological analogies in the theory of the firm', *American Economic Review*, 42: 804-19.

Penrose, E. T. (1980) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell, 2 nd eds.

Perez, C. (1983) ' Structural change and the assimilation of new technologies in the economic and social system', *Futures*, 15: 357-75.

Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. M. (1985) *The Awakening Giant*: *Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwell.

Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*, Oxford: Blackwell Publishers.

Pfeffer, J. (1981) ' Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms', in L. L. Cummings and B. M. Straw (eds) *Research in Organisational Design*, *vol. 3*, Greenwich, CT: JAI Press.

Piore, M. and Sabel, C. F. (1984) *The Second Industrial Divide*: *Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.

Pitelis, C. (1991) *Market and Non-market Hierarchies*: *Theory of Institutional Failure*, Oxford: Blackwell.

Pitelis, C. and Pitelis, I. (1991) ' On the possibility of state neutrality', *Review of Political Economy*, 3:15-24.

Pitelis, C. and Sugden, R. (eds) (1991) *The Nature of the Transnational Firm*, London : Routledge.

Polanyi, M. (1962) *Personal Knowledge*: *Towards a Post-critical Philosophy*, London: Harper &Row.

Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.

Pollard, S. (1965) *The Genesis of Modern Management*, London: Edward Arnold.

Pollert, A. (1988) 'The flexible firm: fixation or fact? ', *Work Employment and Society*, 2: 281-316.

Porter, G. and Livesy, H. C. (1971) *Merchants and Bankers*: *Studies in the Changing Structure of Nineteenth Century Marketing*, Baltimore: Johns Hopkins Press.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*: *Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Porter, M. (1992) *Capital Choices*: *Changing the Way America Invests in Industry*, Washington DC: Council on Competitiveness; cited in *Financial Times*, London, Thursday 30 July 1992, p. 33.

Powell, W. W. (1990) ' Neither market nor hierarchy: network forms of organization', *Research in Organizational Design*, 12: 295-336.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) ' The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.

Prais, S. J. (1976) *The Evolution of Giant Firms in Britain*, Cambridge: Cambridge University Press.

Pugano, U. (1991) ' Property rights equilibria and institutional stability', *Economic Notes by Monte dei Paschi di Siena*, 20: 189-228.

Putterman, L. (1984) ' On some recent explanations of why capital hires labour', *Economic inquiry*, 12: 171-87. Reprinted in Putterman (1986).

Putterman, L. (1986) *The Economic Nature of the Firm*: *A Reader*, Cambridge: Cambridge University Press.

Radner, R. (1986) ' The internal economy of large firms', *Economic Journal*, papers and proceeding, 96: 1-22.

Radosevic, S. (1991) 'In search of an alternative theory: a critique of Dosi et al.'s *Technical Change and Economic Theory*' , *Review of Political Economy* , 3 : 93-111 .

Ravenscroft, D. J. and Scherer, F. M. (1986) *Mergers*, *Sell-Offs and Economic Efficiency*, Washington DC: Brookings Institute.

Rhoades, S. A. (1973) ' The effect of diversification on industry profit performance in 241 manufacturing industries', *Review of Economics and Statistics*, 55:14-655.

Rhoades, S. A. (1974) 'A further evaluation of the effect of diversification on industry profit performance', *Review of Economics and Statistics*, 56: 557-9.

Richardson, G. B. (1959) ' Equilibrium, expectations and information', *Economic Journal*, 69: 223-37.

Richardson, G. B. (1960) *Information and Investment*, Oxford: Oxford University Press.

Richardson, G. B. (1972) ' The organisation of industry', *Economic Journal*, 82: 883-96.

Ricketts, M. (1987) *The Economics of Business Enterprise: New Approaches to the Firm*, Brighton: Wheatsheaf Books.

Rose, M. (1978) *Industrial Behaviour*, Harmondsworth: Penguin.

Ross, S. A. (1973) ' The economic theory of agency: the principal's problem', *American Economic Review*, 62: 134 -9.

Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals: the Economics of Internal Markets*, London: Croom Helm.

Rutherford, M. (1989) ' What is wrong with the new institutional economics (and what is still wrong with the old)?', *Review of Political Economy*, 1: 299-318.

Salaman, G. (1981) *Class and the Corporation*, Glasgow: Fontana.

Saunders, C. T. (ed.) (1987) *Industrial Policies and Structural Change*, Basingstoke: Macmillan.

Sawyer, M. C. (1985) *The Economics Industries and Firms*, London: Croom Helm, 2nd edn.

Sayer, A. (1986) ' New developments in manufacturing: the just-in-time system', *Capital and Class*, no. 30, Winter: 43-72.

SBRC (1992) *The State of British Enterprise*, Cambridge University, Department of Applied Economics: Small Business Research Center.

Scapens, R. W. and Sale, J. T. (1981) ' Performance measurement and formal capital expenditure controls in divisionalised companies', *Journal of Business Finance and Accounting*, 8: 389-419.

Schein, E. H. (1985) ' How culture forms, develops, and changes', in R. H. Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa (eds) *Gaining Control of Corporate Culture*, London: Jossey-Bass Publishers.

Scherer, F. M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago: Rand McNally, 2nd edn.

Scherer, F. M. and Ravenscroft, D. J. (1984) ' Growth by diversification: entrepreneurial behavior in large-scale United States enterprises', *Zeitschrift für Nationalekonomie*, 119-218.

Schonberger, R. (1982) *Japanese Manufacturing Techniques*, New York: Free Press .

Schotter, A. (1981) *The Economic Theory of Social Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press.

Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, London: Unwin Hyman.

Seal, W. B. (1990) 'Deindustrialisation and business organisation : an institutionalist critique of the natural selection analogy ', *Cambridge Journal of Economics* ,14 : 267-75 .

Semlinger, K. (1991) ' New developments in subcontracting: mixing market and hierarchy', in Amin and Dietrich (1991b).

Shackle, G. L. S. (1961) *Decision, Order and Time*, Cambridge: Cambridge University Press.

Sheldon, A. (1980) ' Organisational paradigms, a theory of organisational change', *Organisational Dynamics*, 8: 61-71.

Shepherd, J. (1987) ' Industrial support policies', *National Institute Economic Review*, November: 59-71.

Silver, M. (1984) *Enterprise and the Scope of the Firm*, Oxford: Martin Robertson.

Simon, H. A. (1955) ' A behavioural model of rational choice', *Quarterly Journal of Economics*, 69: 99-118.

Simon, H. A. (1957) *Models of man*, London: John Wiley & Sons Inc.

Simon, (1965) *Administrative Behaviour*, London: Collier-Macmillan, 2nd edn.

Simon, H. A. (1972) ' Theories of bounded rationality', in C. McGuire and R. Radner (eds) *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland.

Simon, H. A. (1991) ' Organizations and markets', *Journal of Economic Perspectives*, 5: 25-44.

Simon, H. with Egidi, M., Marris, R. and Viale, R. (1992) *Economics*, *Bounded Rationality and the Cognitive Revolution* , Aldershot : Edward Elgar.

Slatter, S. (1984) *Corporate Recovery*, Harmondsworth : Penguin.

Sloan, A. P. Jr (1964) *My Years with General Motors*, New York: MacFadden.

Smith, A. (1910) *The Wealth of Nations vol. 2*, London: J. M. Dent & Sons Ltd, Originally published 1776.

Smith, C. W. (1989) ' Agency costs', in J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman, *The New Palgrave*: *A dictionary of Economics*, *vol. 1*, London: Macmillan.

Spence, M. and Zecklauser, R. (1971) ' Insurance, information and individual action', *American Economic Review*, 61: 119-32.

Steer, P. and Cable, J. (1978) ' Internal organization and profit: an empirical analysis of large UK companies', *Journal of Industrial Economics*, 27:13-30.

Steiner, P. O. (1975) *Mergers*: *Motives*, *Effects*, *Policies*, University of Michigan Press.

Stepan, A. (1978) *The State and Society*: *Peru in Comparative*, *Perspective*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Stephen, F. H. (1984) *Firms*, *Organization and Labour*: *Approaches to the Economics of Work Organization*, London: Macmillan.

Stephen, F. and Thompson, S. (1988) ' Internal organisation and investment', in Thompson and Wright (1988).

Stigler, G (1951) ' The division of labour is limited by the extent of the market', *Journal of Political Economy*, 59: 189-200.

Streit, M. (1987) ' Industrial policies for technological change: the case of West Germany', in Saunders (1987).

Stoneman, P. and Vickers, J. (1988) ' The economics of technology policy', *Oxford Review of Economic Policy*, 4: i-xvi.

Strong, N. and Waterson, M. (1987) ' Principals, agents and information', in Clarke and McGuinness (1987).

Taylor, B. (1983) ' Turnaround, recovery and growth: the way through crisis', *Journal of General Management*, 8: 5013.

Taylor, F. W. (1911) ' Principles of scientific management', reprinted in *Scientific Management*, New York: Harper, 1947.

Teece, D. J. (1980) ' Economies of scope and the scope of the enterprise', *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 1: 223-47.

Teece, D. J. (1981) ‘ Internal organization and economic performance: an empirical analysis of the profitability of principal firms’, *Journal of Industrial Economics*, 30: 173-200.

Teece, D. J. (1982) ‘ Towards an economic theory of the multiproduct firm’, *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 3: 39-63.

Teece, D. J. (1988) ‘ Technological change and the nature of the firm’, in Dosi *et al.* (1988).

Thompson, G. (1982) ‘ The firm as a “ dispersed” social agency’, *Economy and Society*, 11:233-50.

Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. and Mitchell, J. (eds) (1991) *Markets, Hierarchies and Networks* : *the Coordination of Social Life*, London : Sage.

Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.

Thompson, R. S. (1981) ‘ Internal organisation and profit: a note’, *Journal of Industrial Economics*, 30:201-11.

Thompson, R. S. (1980a) ‘ Agency costs of internal organisation’, in Thompson and Wright (1988).

Thompson, R. S. (1988b) ‘ Management buyouts: a review of trends’, in B. de Caires and M. Wright (eds) *Management Buyouts* , Euromoney Publication .

Thompson , S. and Wright , M. (eds) (1988) *Internal Organisation* , *Efficiency and Profit* , Oxford : Philip Allan .

Thorelli , H. B. (1986) ‘Networks : between Markets and hierarchies ’, *Strategic Management Journal* , 7:37-51 .

Tinbergen , J. (1952) *On the Theory of Economic Policy* , Amsterdam : North Holland .

Tomlinson , J. (1986) ‘Democracy inside the black box ? neo-classical theories of the firm , and industrial democracy ’, *Economy and Society* , 15:20-50 .

Tylecote , A. (1991) *The Long Wave in the World Economy* , London : Routledge .

Ullmann-Margalit , E. (1978) ‘Invisible hand explanations ’, *Synthese* , 39:282-6 .

Veblen , T. (1975) *The Theory of Business Enterprise* , Clifton : Augustus M. Kelley .

Vernon J. M. and Graham , D. A. (1971) ‘Profitability of monopolisation by vertical integration ’, *Journal of Political Economy* , 79:924-5 .

Vernon , R. (1974) ‘The location of economic activity ’, in J. H. Dunning (ed.) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin.

Vogel , E. F. (1981) *Japan as Number One* : *Lessons for America* , London : Harper & Row .

Voss , C. and Robinson , S. (1987) ‘The application of Just-in-time techniques ’, *International Journal of Operations and Production Management* , 7: 46-52 .

Walsh , V. (1991) ‘Inter-firm technological alliances : a transient phenomenon or new structures in capitalist economies ? ’, in Amin and Dietrich (1991 b) .

Warren , B. (1980) *Imperialism* : *Pioneer of Capitalism* , London : Verso .

Waterson , M. (1984) *Economic Theory of the Industry* , Cambridge : Cambridge University Press .

Weber , M. (1919) *Politik als Beruf* , Munich : Duncker & Humblodt , reprinted as ‘Politics as a vocation’ in H. H. Gerth and C. Wright Mills (eds) (1970) *From Max Weber* : *Essays in Sociology* , London : Routledge & Kegan Paul .

Whipp , R., Rosenfeld , R. and Pettigrew , A. (1989) ‘Culture and competitiveness : evidence from two mature UK industries ’, *Journal of Management Studies* , 26: 561-85 .

Whittington , R. (1989) *Corporate Strategies in Recession and Recovery* : *Social Structures and Strategic Choice* , London : Unwin Hyman .

Wicklund, R.A. and Frey, D. (1981) ‘Cognitive Consistency : motivational *vs*. non-motivational perspectives ’, in J. P. Forgas (ed.) *Social Cognition* : *Perspectives on Everyday Understanding* , London : Academic Press/European Association of Experimental Social Psychology .

Wilkinson , B. and Oliver , N. (1989) ‘Power , control and the kanban ’, *Journal of Management Studies* , 26 : 47-58 .

Williamson , O. E. (1964) *The Economics of Discretionary Behaviour* : *Managerial Objectives in a Theory of the Firm* , Englewood Cliffs , NJ : Prentice-Hall .

Williamson , O. E. (1975) *Markets and Hierarchies* : *Analysis and Anti-Trust Implications* : *A Study in the Economics of Internal Organaisation* , New York : Free Press .

Williamson, O. E. (1979) ‘Transaction cost economics : the governance of contractual relations ’, *Journal of Low and Economics* , 22 : 233-62 .

Williamson , O. E. (1980) ‘The organaisation of work ’, *Journal of Economic Behaviour and Organization* , 1 : 5-38 .

Williamson, O. E. (1981) ‘The modern corporation : origins , evolution , attributes’, *Journal of Economic Literature* , 19 : 1537-68 .

Williamson , O. E. (1983) ‘Credible commitments : using hostages to support exchange ’, *American Economic Review* , 73 : 519-40 .

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism* : *Firms*, *Markets*, *Relational Contracting* , Macmillan .

Williamson, O. E. (1986) ‘The economics of governance : framework and implications ’, in Langlois (1986) .

Williamson, O. E. (1988) ‘The economics and sociology of organization ’, in G. Farkas and P. England (eds) *Industries* , *Firms* , *and Jobs* : *Sociological and Economic Approaches* , New York : Plenum Press .

Williamson , O. E. and Bhargava , N. (1972) ‘Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation ’, in K. Cowling (ed.) *Market Structure and Corporate Behaviour* : *Theory and empirical analysis of the firm* , London : Gray-Mills Publishing Ltd .

Williamson , O. E. and Ouchi , W. G. (1983) ‘The markets and hierarchies programme of research : origins , implications , prospects ’, in Francis *et al* . (1983) .

Williamson , O. E., Wachter , M. L. and Harris , J. E. (1975) ‘Understanding the employment relation : the analysis of idiosyncratic exchange ’, *Bell Journal of Economics* , 6 : 250-80 .

Willig , R. (1979) ‘Multiproduct technology and market structure ’, *American Economic Review* , 69 : 346-51 .

Willman , P. (1983) ‘The organisational failures framework and industrial sociology’, in Francis *et al*. (1983) .

Winter , S. G. (1964) ‘Economic “natural selection” and the theory of the firm’, *Yale Economic Essays* , 4 : 224-72 .

Wolf , B. M. (1977) ‘Industrial diversification and internationalisation : some empirical evidence ’, *Journal of Industrial Economics* , 26 : 177-91 .

Wolf , C. (1979) ‘A theory of non-market behaviour : framework for implementation analysis ’, *Journal of Law and Economics* , 22 : 107-40 .

Woodward , J. (1980) *Industrial Organization* : *Theory and Practice* , Oxford : Oxford University Press , 2 nd edn .

Wright , M. (1988) ‘Redrawing the boundaries of the firm ’, in Thompson and Wright (1988) .

Wright , M. and Thompson , R. S. (1986) ‘Vertical disintegration and the life cycle of industries and firms ’, *Managerial and Decision Economics* , 7 : 141-4 .

Yamin , M. (1991) ‘A reassessment of Hymer’s contribution to the theory of the transitional corporation ’, in Pitelis and Sugden (1991) .

Yamin , M. and Nixson , F. (1988) ‘Transnational corporations and the control of restrictive business practices : theoretical issues and empirical evidence ’, *International Review of Applied Economics* , 2 .

فهرس الاعلام

الفهرس

لماذا توجد المشآت؟

هل تفسر على النحو الأحسن بواسطة تكاليف الصفقة؟

في الآونة الأخيرة أصبح علم الاقتصاد تكاليف الصفقة يهيمن على المناقشات بخصوص طبيعة و تنظيم المنشآت.وفي

Transaction Economics and Beyond

يقدم Michael Dietrich سبر غور انتقاديا لنموذج أو موديل تكلفة الصفقة. ويجادل بأنه في حين يملك الكثير ليقدمه ما زال أساسا غير ملائم لنظرية عامة عن المنشأة .وباستخدام نظريات عن السلوك التنظيمي و ايضا علم الاقتصاد يقدم نظرية عن المنشأة تفسح مجالآ لكل من صنع قرار هرمي وابداعي.

Michael Dietrich محاضر في الاقتصاد وسياسة العمل التجاري في جامعة Sheffield University Management School .لقد نشر مقالات واوراقا في ميادين مثل تنظيم المنشأة واعادة تنظيم الشركات في أوروبا .وحرر بالاشتراك مع Ash Amin كتاب Towerd a New Europe؟

توزيع عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع
اربد - شارع الجامعه - بجانب البنك الاسلامي
تلفون (27272272 - 00962) خلوي 5264363/ 079 فاكس 00962 - 27269909
صندوق البريد: (3469) الرمزي البريدي: (21110)
البريد الإلكتروني almalktob@yahoo.com
almalktob@hotmail.com

دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع
ص .ب 910585 عمان 11191 الأردن